

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

**APLIKACE ECSI (EVROPSKÉHO INDEXU
SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA)
DO PROSTŘEDÍ SPORTU**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce

Mgr. Jan Šíma

Vypracoval

Bc. Ondřej Benda

Praha 2013

Bibliografická identifikace

Jméno a příjmení autora:	Bc. Ondřej Benda
Název bakalářské práce:	Aplikace ECSI (Evropského indexu spokojenosti zákazníka) do prostředí sportu
Název v angličtině:	Applying the European Customer Satisfaction Index in the area of sport
Studijní obor:	Management tělesné výchovy a sportu
Vedoucí diplomové práce:	Mgr. Jan Šíma
Rok obhajoby:	2013

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a uvedl veškeré literární
prameny, které byly v této práci použity.

V Praze dne 30. srpna 2013

.....

Bc. Ondřej Benda

Rád bych poděkoval vedoucímu této diplomové práce Mgr. Janu Šímovi za jeho odborné rady a doporučení, které mi byly v průběhu práce uděleny. Zároveň patří moje poděkování Mgr. Miroslavu Zítkovi za spolupráci, ochotu a možnost realizovat tuto práci v rámci České asociace Sport pro všechny. Děkuji také svým nejbližším za jejich podporu a trpělivost při psaní této práce.

Abstrakt

Název: Aplikace ECSI (Evropského indexu spokojenosti zákazníka) do prostředí sportu

Cíle: Hlavním cílem této práce je zjistit spokojenost klientů České asociace Sport pro všechny (ČASPV) metodikou Evropského indexu spokojenosti zákazníka (ECSI) a na základě výsledků výzkumu navrhnout doporučení. K dílčím cílům práce patří modifikace metodiky ECSI do prostředí sportu a porovnání výsledných hodnot indexů ECSI z hlediska uplatňovaného systému managementu kvality v ČASPV, odlišných metod stanovení vah měřitelných proměnných i již provedených výzkumů v českém komerčním prostředí.

Metody: V práci je prostřednictvím metodiky Evropského indexu spokojenosti zákazníka (ECSI) použita metoda kvantitativního marketingového výzkumu. Ke sběru primárních dat od zástupců a klientů ČASPV je využito dotazování elektronické a písemné.

Výsledky: Dle výsledných hodnot indexu ECSI jsou klienti ČASPV s poskytovanými službami a činnostmi asociace velice spokojeni. Z hlediska uplatňovaného systému managementu kvality v ČASPV dosahuje skupina odborů Sportu pro všechny (SPV), jež je navázána na tento systém vyšší hodnoty indexu ECSI. Při srovnání s již provedenými výzkumy u komerčních subjektů vykazuje celkový index ECSI zkoumané asociace a čtyři hypotetické proměnné vyšších hodnot. I přes značnou spokojenost klientů jsou v závěru navržena asociaci doporučení.

Klíčová slova: sport, sportovní služby, Evropský index spokojenosti zákazníka, ECSI, spokojenost zákazníka, ČASPV, sport pro všechny, systém managementu kvality

Abstract

Title: Applying the European Customer Satisfaction Index in the area of sport

Objectives: The main objective of this paper is to determine customer satisfaction of the Czech Association Sport for All (ČASPV) using the methodology of the European Customer Satisfaction Index (ECSI) and following the results of the research propose recommendations. The sub-objectives include modification of the ECSI methodology for the area of sport and comparison of the resulting ECSI index values in terms of the quality management system applied in ČASPV, different methods of determining the weights of measurable variables and already conducted research in the Czech commercial environment.

Methods: The work uses, through the methodology of the European Customer Satisfaction Index (ECSI), the method of quantitative marketing research. For the primary data collection from ČASPV agents and clients, electronic and written inquiries were used.

Results: According to the resulting ECSI index values, ČASPV clients have been very satisfied with the services and activities of the Association. In terms of the quality management system applied in ČASPV, the Sport for All (SPV) union group, which is linked to the system, achieved a higher ECSI value. When compared with already completed studies at commercial entities, the total ECSI and four hypothetical variables achieved higher values in the reviewed Association. Although the level of customer satisfaction has been found to be considerably high, in the conclusion of this work are proposed recommendations for the Association.

Key words: sport, sports services, the European Customer Satisfaction Index, ECSI, customer satisfaction, ČASPV, sport for all, the quality management system

Obsah

1. ÚVOD	10
2. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE	11
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	12
3.1 Služby.....	12
3.1.1 Charakteristika služeb	12
3.1.2 Klasifikace služeb.....	13
3.2 Sportovní služba	13
3.2.1 Klasifikace sportovních a tělovýchovných služeb	14
3.3 Zákazník	15
3.3.1 Spokojenost zákazníka	16
3.4 Měření spokojenosti a jeho metody.....	18
3.4.1 Model pouze-spokojenost.....	19
3.4.2 Diferenční analýza.....	20
3.4.3 Model důležitost-spokojenost (D-S).....	20
3.4.4 Multiplikativní přístup.....	20
3.4.5 KANO model	20
3.4.6 SERVQUAL.....	21
3.4.7 Index spokojenosti zákazníka.....	22
3.4.7.1 Švédský barometr spokojenosti zákazníka	23
3.4.7.2 Německý barometr zákazníka	24
3.4.7.3 Americký index spokojenosti zákazníka.....	25
3.4.7.4 Švýcarský index spokojenosti zákazníka.....	26
3.4.7.5 Evropský index spokojenosti zákazníka	27
3.4.7.6 Další národní indexy spokojenosti zákazníka	31
4. METODOLOGIE.....	32
4.1 Marketingový výzkum.....	32
4.1.1 Proces marketingového výzkumu.....	32
4.1.1.1 Definování problému a cílů výzkumu	32
4.1.1.2 Vytvoření plánu výzkumu	32
4.1.1.3 Shromáždění informací.....	34
4.1.1.4 Analýza informací.....	35

4.1.1.5	Prezentace závěrů	35
4.1.1.6	Učinění rozhodnutí	36
4.1.2	Kvantitativní výzkum	36
4.1.2.1	Elektronické dotazování	36
4.1.2.2	Písemné dotazování	37
4.1.2.3	Dotazník	37
4.2	Evropský index spokojenosti zákazníka	39
4.2.1	Výpočet ECSI	39
5.	ČESKÁ ASOCIACE SPORT PRO VŠECHNY, O. S.	42
5.1	Historie ČASPV	44
5.2	Členská základna	47
5.3	Systém managementu kvality	48
6.	VÝSLEDKOVÁ ČÁST	51
6.1	Demografické ukazatele	51
6.1.1	Pohlaví respondentů	51
6.1.2	Věk respondentů	52
6.1.3	Vzdělání respondentů	52
6.1.4	Ekonomická aktivita respondentů	53
6.1.5	Členství respondentů v Krajských asociacích Sport pro všechny	54
6.2	Hypotetické proměnné indexu ECSI	55
6.2.1	Image	55
6.2.2	Očekávání	57
6.2.3	Vnímaná kvalita	59
6.2.4	Vnímaná hodnota	60
6.2.5	Spokojenost zákazníka	61
6.2.6	Stížnosti zákazníka	63
6.2.7	Loajalita zákazníka	64
6.3	Výpočet indexu ECSI pomocí zadaných vah	66
6.3.1	Odbory SPV navázané na SMK	66
6.3.2	Odbory SPV nenavázané na SMK	67
6.3.3	Porovnání odborů SPV dle hodnot indexu ECSI	67
6.4	Výpočet indexu ECSI pomocí vypočtených vah	70
6.4.1	Odbory SPV navázané na SMK	70

6.4.2 Odbory SPV nenavázané na SMK	71
6.5 Výpočet indexu ECSI České asociace Sport pro všechny.....	72
6.6 Porovnání hodnot indexů ECSI mezi odlišnými odvětvími	74
7. DISKUZE	76
8. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ	79
8.1 Doporučení	81
POUŽITÉ ZDROJE.....	82
SEZNAM PŘÍLOH	86
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	87

1. ÚVOD

Sport a jeho úloha mají v současnosti u lidí stále větší význam, a to především díky tzv. zdravému životnímu stylu. Z tohoto důvodu využívají sportovní či tělovýchovné služby, které jim za poplatek umožňují vykonávat sportovní aktivity. Tyto služby využívají lidé všech věkových kategorií, jejichž cílem je udržovat se v kondici a mít dostatek pohybových aktivit. Komerčních zařízení nebo spolkových organizací je v současnosti celá řada, avšak málo z nich může nabídnout pestrou škálu pohybových aktivit pod „jednou střechou“ a to po celém území České republiky. K nejvýznamnější organizaci patří v tomto duchu ta, jež má svoje sportovní zaměření na všechny obyvatele už obsaženo ve svém názvu – Česká asociace Sport pro všechny (ČASPV). Mimo vykonávání svojí činnosti zejména formou rekreačního sportu a pohybových aktivit rekondičního charakteru, je ČASPV jedinou českou sportovní organizací, která realizuje systém managementu kvality.

I z důvodu intenzivnější konkurence dochází ke stále většímu zájmu ze strany poskytovatelů služeb zjistit, jak zákazníci či klienti vnímají a hodnotí jejich služby a jak jsou s poskytovanými službami celkově spokojeni. Tuto skutečnost jistě pocítil v roli zákazníka každý, neboť se s ní setkáváme v každodenním životě, např. při návštěvě banky, využití ubytovacích služeb a v poslední době právě i při využití wellness služeb či po sportovní aktivitě prováděné ve sportovním zařízení. Díky této tzv. zpětné vazbě mohou poskytovatelé následně zlepšit nabízenou službu a její jednotlivé části tak, aby zákaznickova spokojenost při příští návštěvě dosáhla maximální úrovně. Spokojenost je ovšem velice individuální a subjektivní, neboť každý jedinec vnímá a hodnotí danou službu odlišně, a to na základě svých zkušeností, představ či očekávání, které si před službou vytvořil.

Ke zjišťování a měření spokojenosti zákazníků je využíváno různých metod. Od těch jednoduchých, které zjišťují spokojenost prostřednictvím pár otázek až po propracovanější metody, na jejichž vývoji se během několika let podílely významné světové či evropské instituce se zaměřením na kvalitu a marketing. K pokročilejším metodám patří i Evropský index spokojenosti zákazníka (ECSI), který však představuje v českém prostředí jednu z méně známých a užívaných metod.

Tato práce v sobě snoubí všechny popisované záležitosti. Prostřednictvím metodiky ECSI bych rád zjistil spokojenost klientů ČASPV s jejími službami a následně porovnal, jaký vliv na spokojenost klientů má zaváděný, respektive zavedený systém managementu kvality.

2. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je zjištění spokojenosti zákazníků, resp. klientů České asociace Sport pro všechny (ČASPV) metodikou Evropského indexu spokojenosti zákazníka (ECSI). Na základě výsledků z marketingového výzkumu budou posléze navržena ČASPV určitá doporučení.

K dílčím cílům práce patří zaprvé modifikace metodiky ECSI do prostředí sportu, a to prostřednictvím definování vhodných měřitelných proměnných k sedmi hlavním hypotetickým proměnným modelu ECSI. Posléze bude z těchto měřitelných proměnných sestaven dotazník a proveden marketingový výzkum u dvou vybraných skupin odborů Sportu pro všechny (SPV). K dalším dílčím cílům patří srovnání výsledných hodnot indexů ECSI nejen z pohledu uplatňovaného systému managementu kvality v ČASPV, ale i z pohledu odlišných metod stanovení vah měřitelných proměnných. Zároveň bude provedeno srovnání výsledků s již provedenými výzkumy v českém komerčním prostředí.

Úkoly práce:

1. Vypracování teoretických a metodologických východisek (literární rešerše)
2. Charakterizování činnosti ČASPV v českém sportovním prostředí
3. Definování měřitelných proměnných k jednotlivým hypotetickým proměnným
4. Ohodnocení důležitosti měřitelných proměnných zástupci ČASPV
5. Vymezení zkoumaných skupin odborů SPV v rámci ČASPV
6. Vytvoření dotazníku pomocí metodiky ECSI
7. Realizace marketingového výzkumu, tzn. sběr potřebných informací
8. Vyhodnocení získaných dat a interpretace výsledků
9. Závěrečné zhodnocení a formulace doporučení

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Služby

Význam a rozvoj služeb, jak zmiňuje Vašítková (2008), v ekonomikách jednotlivých zemí po celém světě během posledních let neustále roste. Tato skutečnost se dle autorky následně promítá nejen do růstu podílu zaměstnanosti ve službách, ale i ve zvyšování podílu služeb na HDP. Samotný sektor služeb je však značně rozsáhlý, přičemž největší množství služeb je poskytováno státem (vzdělávání, zdravotní služby, dopravní služby, finanční služby, sociální služby, obrana státu atd.). Kromě státu se na poskytování služeb podílejí i neziskové organizace (v podobě nadací, charitativních organizací, církví či občanských sdružení) a podnikatelský sektor, jenž se zaměřuje především na banky, hotely, pojišťovny, soukromou dopravu, cestovní ruch či osobní služby.

Kotler a kol. (2007, s. 710) definuje službu následovně: *„Služba je jakákoli aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.“*

Naopak Boučková a kol. (2003, s. 302) popisuje služby, jejichž primárním účelem je uspokojování potřeb zákazníků, takto: *„Službou rozumíme aktivitu nebo komplex aktivit, jejichž podstata je více či méně nehmotná. Její poskytování se uskutečňuje ve vzájemném působení s poskytovatelem – s jeho zaměstnanci, stroji a zařízením. Není provázena vznikem typických vlastnických vztahů (nedochází k převodu „hmotného“ vlastnictví).“*

3.1.1 Charakteristika služeb

Služby lze dle Kotlera a kol. (2007) charakterizovat pomocí pěti hlavních vlastností:

- nehmotnost – významná charakteristika služeb, neboť před jejich zakoupením není možné si je prohlédnout, poslechnout, ochutnat nebo se jich dotknout; z tohoto důvodu vyhledávají zákazníci „signály“ kvality služeb (místo, lidé, vybavení, cena atd.), které by snížily jejich nejistotu, zatímco poskytovatelé služeb se pokoušejí prokázat kvalitu nabízených služeb vytvořením „hmotné podoby“ služby,
- neoddělitelnost – tvorba a spotřeba služeb probíhá současně na jednom místě, přičemž při produkci služby vzniká interakce mezi přítomnými – klientem a poskytovatelem, který je také součástí služby,

- proměnlivost – dána závislostí na tom kdy, kde, jak a kým jsou služby poskytovány; zákazníci kupující služby, si tuto skutečnost uvědomují, neboť před konečným výběrem poskytovatele služby vycházejí ze zkušeností jiných lidí,
- pomíjivost – vychází z faktu, že služby není možné skladovat; v případě, že je poptávka stálá, není pomíjivost problémem, pokud je ovšem poptávka kolísavá, vznikají firmám poskytující služby velké problémy,
- absence vlastnictví – služby na rozdíl od fyzického zboží nelze vlastnit, zákazník má tak ke službě mnohdy přístup jen po omezenou dobu.

3.1.2 Klasifikace služeb

Poněvadž sektor služeb představuje mnoho odlišných činností, je vhodné provést klasifikaci těchto služeb dle jejich charakteristických vlastností.

Základní klasifikace služeb, kterou realizovali ekonomové Foot a Hatt, vypadá následovně (Vašítková, 2008):

- terciální – k těmto službám patří např. restaurace a hotely, kadeřnictví, kosmetické služby, prádelny, opravy a údržba domácích přístrojů nebo domácí služby,
- kvartérní – mezi tyto služby se řadí doprava, obchod, komunikace, finance či správa, přičemž jejich charakteristickým rysem je usnadňování a zefektivnění rozdělení práce,
- kvinterní – spadají sem služby zdravotní péče, vzdělávání a rekreace; význačným rysem těchto služeb je, že poskytované služby své příjemce mění a určitým způsobem je zdokonalují.

Autorka dále popisuje jedny z mnoha dalších možných existujících klasifikací služeb – podle charakteru postavení poskytovatele, podle trhu kupujícího či podle formy charakteru služeb a poskytování.

3.2 Sportovní služba

Jelikož tělovýchovné a sportovní služby jsou dle většiny autorů řazeny mezi sportovní produkty, je nutné pojem „sportovní produkt“ definovat.

Čáslavová (2009, s. 116) v tomto směru uvádí: „*Za sportovní produkt lze považovat veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu.*“ Kromě toho v rámci klasifikace

sportovních produktů, řadí sportovní služby společně s nabídkou tělesných cvičení mezi základní produkty tělesné výchovy a sportu.

Shank (in Šíma, 2009) naopak vymezuje sportovní produkt jako zboží, službu nebo jakoukoliv kombinaci těchto dvou, která je určená k tomu, aby poskytla užitek sportovním divákům, účastníkům a sponzorům.

Odlišně popisují sportovní produkt Mullin, Hardy, Sutton (2007), neboť dle jejich definice je sportovní produkt „svazek užiteků“ zahrnující jádro produktu a jeho další nadstavbu. Sportovní a tělovýchovné služby jsou tak dalším prvkem sportovního produktu, které jsou buď prodávány či poskytovány samostatně anebo jsou na jádro sportovního produktu přímo napojeny.

3.2.1 Klasifikace sportovních a tělovýchovných služeb

Sportovní a tělovýchovné služby jsou jako v případě obecně uváděných služeb velice pestré a rozsáhlé. Z tohoto důvodu je Chelladurai (1992) klasifikuje pomocí dvou hlavních dimenzí. První dimenze určuje druh a rozsah zapojení zaměstnance při výkonu, tzn. poskytování služeb. Druhá dimenze je tvořena čtyřmi základními motivy zákazníka vedoucích k účasti ve sportu a tělesných aktivitách – osobní potěšení, získání dovedností, snaha vyniknout a upevnění anebo zlepšení zdraví a tělesné zdatnosti.

Na základě kombinací uvedených dimenzí vznikla následná klasifikace sportovních a tělovýchovných služeb (Šíma, 2009):

1. služby pro potěšení zákazníka – organizace poskytující zákazníkům potřebné vybavení a zařízení, přičemž zákazníci jsou motivováni samostatně a jejich cílem je tělesná aktivita jako taková,
2. služby pro zdraví a kondici – služby spojující pronájem a maloobchodní prodej, neboť zákazníci vědí, co chtějí a jsou za svoje prováděné aktivity plně odpovědní; management nabízí k dispozici svá zařízení a vybavení, bez toho aby se zabýval jednáním zákazníků,
3. služby pro rozvoj schopností a dovedností – představují kombinaci výchovných aktivit organizace (zpravidla se jedná o sportovní kluby, tělovýchovné jednoty nebo sportovní školy) se snahou zákazníka získat nové dovednosti; využívá se profesionálního tréninku, jenž je doprovázen dostatečnou motivací,

4. služby pro dosažení vrcholných výkonů – činnost organizace spojená s klientovou činností a záměry dosáhnout v určitém sportovním odvětví vrcholných výkonů pod vedením odborníka,
5. služby pro udržení kvality života – jedná se zejména o individuální nebo skupinové programy a cvičení pod vedením odborníků, jejichž cílem je udržet si prostřednictvím tělesných aktivit kvalitu života,
6. léčebné služby – organizace specializované na zlepšení fyzické kondice a zdraví klientů, přičemž je využíváno služeb léčebného charakteru – rehabilitační a relaxační programy, cvičení pro snížení stresu či redukční cvičení.

3.3 Zákazník

Zákazník představuje v současnosti hlavní bod, na který je ze strany firem zaměřena hlavní pozornost, a to včetně firem poskytujících služby. Dle Kozla a kol. (2006) usiluje podnik o naplnění přání a potřeb zákazníka, avšak současně se sám snaží dosáhnout vlastních cílů (zisk, tržní podíl, image atd.).

Definice pojmu „zákazník“ je několik, například norma ČSN EN ISO 9000:2006 (s. 24) definuje zákazníka takto: „*Zákazníkem je organizace nebo osoba, která přijímá produkt.*“

Nenadál (2004, s. 13) uvádí definici zákazníka následovně: „*Zákazníkem je myšlen kdokoliv, komu odevzdáváme výsledky vlastních aktivit.*“

Zákazníky rozděluje autor dále na čtyři skupiny:

- a) interní zákazníci – např. vlastník procesu, který naše výsledky používá jako vstupy do svých procesů, apod.,
- b) zprostředkovatelé – obvykle sklady, velkoobchodní organizace, dealeři atd.,
- c) externí zákazníci – jiné organizace nebo fyzické osoby využívající dodatečné výstupy; ne vždy jsou konečnými uživateli výstupů,
- d) koneční uživatelé – finální spotřebitelé našich produktů.

Zákazníci jsou pro firmu smyslem práce a nejdůležitějšími lidmi, na nichž je firma závislá. Z tohoto důvodu to jsou právě zákazníci, kteří rozhodují, která firma, popř. kteří její zaměstnanci budou úspěšní (Foster, 2002).

Dle vyjádření Vašítkové (2008) má zákazník také velice důležitou roli ve většině služeb, neboť je přímým účastníkem a stává se tak spoluproducentem dané služby. Díky tomu má leckdy vliv i na výslednou podobu kvality služby.

Současní zákazníci jsou však jak uvádí Simová (2007) stále náročnější, vybíravější a velmi snadno se orientují v nabídce trhu. I z důvodu výrazných změn v životním stylu, preferencích a potřebách zákazníků v posledním období, je pro firmy nabízející služby stále náročnější nejen získávat nové zákazníky, ale rovněž udržet ty současné.

3.3.1 Spokojenost zákazníka

Spokojený zákazník je dle Petera F. Druckera (in Foret, 2006) v současnosti hlavním smyslem veškeré podnikatelské činnosti. Firmy jsou „řízeny“ požadavky a přáními zákazníků, což vede k přeorientování všech jejich činností na maximální uspokojení zákaznických potřeb. Aby byla firma úspěšná, měla by rozeznat nejen aktuální přání a požadavky, tzn., co zákazník požaduje nyní, ale být napřed a předvídat, co bude zákazník vyžadovat v budoucnu.

Spokojenost je možné považovat za událost, která předchází budoucím záměrům zákazníka. Jestliže jsou poskytovatelé služeb přesvědčeni o spokojenosti svých zákazníků, lze předpokládat, že budou i nadále očekávat prosperitu organizace ve spojitosti s budoucím využíváním svých služeb (Cronin, Brady, Hult, 2000). I proto řadí Foret, Stávková (2003) spokojenost zákazníka do skupiny nehmotných zdrojů rozhodujících o úspěšnosti firmy.

Dle Kozla a kol. (2006) vychází teoreticky spokojenost zákazníka z teorie rozporu, jež je založena na stanovení očekávání zákazníka o parametrech produktu nebo služby včetně jeho užitku a následné komparaci se zkušeností po jeho nákupu. V případě, kdy zkušenost předčila očekávání zákazníka, je zákazník spokojen. Pokud ovšem zkušenost nedosáhla očekávání, je zákazník nespokojen.

Vyvolanou spokojenost hodnotí Foret (2006) odlišně, neboť zmiňuje i potěšení, které porovnání vyvolá. V rámci tohoto pohledu je zákazník spokojen, pokud zkušenost s produktem plně odpovídá představám zákazníka, které měl před jejím zakoupením. V případě, že se podaří překonat zákaznicka očekávání, kdy ho produkt potěší a příjemně překvapí, zůstane firmě věrný a bude se těšit na její další nabídku.

Očekávání zákazníka jsou podle Kotlera a kol. (2007) založena na předchozí zkušenosti s nákupem, názorech přátel a známých, informacích či slibech firmy a její konkurence.

V případě, že je nastaven stupeň očekávání příliš nízko, lze uspokojit ty, kteří nakoupí, ale nepodaří se přilákat dostatek kupujících. Pokud jsou na druhé straně vzbuzena u zákazníků vysoká očekávání, budou při nedosažení očekávání snadno zklamáni, což může vést ke snaze tento nepříjemný zážitek neopakovat, tzn. v budoucnu si produkt nezakoupit. Prozíravé firmy jsou úspěšné především z důvodu, že přislíbí zákazníkům pouze to, co mohou splnit, ale poté splní víc, než slíbily (Kotler, Armstrong, 2004).

Dle Nového, Petzolda (2006) je spokojenost výsostně subjektivní kategorie, jež je založena na individuální škále. Vnitřní kritéria každého zákazníka jsou jistým mixem racionálních úvah a emocí, tedy pocitů prožívání. Samotný podíl racionálních a emocionálních stránek je ovšem velice těžké rozpoznat, a to nejen poskytovatelem služeb, ale i člověkem, o jehož spokojenost se jedná. Ke kritériím, podle kterých poměřují nejčastěji lidé míru své spokojenosti se službou, patří:

- a) ve vztahu k vlastním očekáváním, která jsou se službou spojena,
- b) ve vztahu k předchozím zkušenostem,
- c) ve vztahu k ceně,
- d) ve vztahu k objektivním a všeobecně uznávaným normám, standardům či předpisům,
- e) ve vztahu k uspokojení momentálních, krátkodobých či dlouhodobých potřeb,
- f) ve vztahu k určitému problému, zda nabídne jeho řešení,
- g) ve vztahu k druhým lidem.

V souvislosti se spokojeným zákazníkem uvádí Foret (2006) důvody, kvůli kterým by měla být zákazníkovi věnována maximální pozornost a péče:

1. spokojený zákazník zůstane nadále věrný; udržet si stálého zákazníka vyžaduje pětkrát méně úsilí, času a peněz než získat nového,
2. spokojený zákazník je ochoten zaplatit i vyšší cenu; odlákat spokojeného zákazníka konkurenci znamená snížit při stejné hodnotě produktu jeho cenu až o 30 %,
3. spokojený a věrný zákazník umožní firmě lépe překonat nenadálé problémy (stávky zaměstnanců, nedodržení termínů dodavatelů, mediální kauzy aj.); spokojený zákazník dokáže firmu v takové situaci pochopit a bude se k ní chovat ohleduplně,
4. spokojený zákazník předá svoji dobrou zkušenost minimálně třem dalším lidem, a to velice účinnou a neplacenou formou ústního podání v osobní komunikaci,
5. spokojený zákazník je příznivě nakloněn zakoupit si i další produkty,

6. spokojený zákazník bude velmi otevřený a ochoten sdělit firmě své zkušenosti a poznatky s užíváním produktu, případně i s konkurenční nabídkou; svými podněty navádí firmu k novým zlepšením a inovacím,
7. spokojený zákazník zpětně vyvolává u zaměstnanců pocit uspokojení a hrdosti na svou práci a firmu.

Pojem „spokojenost zákazníka“ bývá mnohdy mylně interpretován, neboť firmy často k vyhodnocení spokojenosti využívají pouze reklamace (tzn. nulové reklamace = spokojení zákazníci). To ovšem nemusí být dle Nenadála (2004) úplná pravda, neboť reklamací dává zákazník najevo až svojí maximální nespokojenost.

V této spojitosti zmiňuje Foret (2006), že nespokojený zákazník si stěžuje velmi vzácně, neboť se uvádí, že stížnost podají pouze 4 % těchto nespokojených zákazníků. I proto by měla být stížnostem věnována maximální pozornost, poněvadž velká většina zbývajících nespokojených zákazníků firmu dříve či později opustí. Podstatné pro firmu je ovšem zjištění, že své problémy sdělí nespokojený zákazník minimálně dalším deseti lidem. Jestliže se ale stížnost nespokojených zákazníků dokáže vyřešit v jejich prospěch, zvláště když je problém vyřešen bez zbytečných průtahů okamžitě na místě, zůstanou zákazníci nejen firmě nadále nakloněni, ale navíc se o kladném vyřešení své reklamace zmíní dalším pěti lidem. Podrobněji se této problematice z hlediska vlivu na ziskovost podniku věnuje Lošťáková a kol. (2009).

3.4 Měření spokojenosti a jeho metody

Měření spokojenosti zákazníků je dle Nenadála a kol. (2004) nejefektivnější činností při naplňování principu tzv. zpětné vazby, která patří k základním principům jakéhokoliv efektivního systému managementu. Tento princip určuje vytvoření takových informačních kanálů, kterými budou do společnosti soustavně přicházet informace o očekávání zákazníků a jejich očekávaných potřebách, ale i o tom, jak jsou tyto potřeby a očekávání uspokojovány poskytovatelem služeb.

Autoři dále uvádějí, že veškeré postupy monitorování a měření spokojenosti zákazníků je možné rozdělit na dva základní směry:

- a) postupy využívající tzv. výstupní ukazatele vnímání zákazníků – umožňují pracovat s údaji, jež byly získány jako odraz vnímání služby poskytované organizací ze strany zákazníků,

- b) postupy využívající tzv. interních ukazatelů výkonnosti organizace – založeny na analýze údajů získaných z interních databází organizací, které poskytují služby zákazníkům.

Obdobně dělí postupy měření spokojenosti i Mateides, Ďaďo (2000), avšak od předchozích autorů je nazývají jako postupy subjektivní a objektivní, přičemž subjektivní postupy lze dále rozdělit na postupy implicitní a explicitní.

Dle Kozla a kol. (2006) je princip měření spokojenosti zákazníka založen na měření tzv. celkové spokojenosti, jež je ovlivněna řadou dílčích faktorů spokojenosti. Ty musejí být nejen měřitelné, ale musí být znám z hlediska celkové spokojenosti i jejich význam (váha) pro samotného zákazníka.

Schiffman, Kanuk (2004) potvrzují, že měření spokojenosti zákazníků a jejich rozhodujících činitelů je pro všechny firmy velice důležité. Měření spokojenosti zákazníka dle autorů zahrnuje jak kvalitativní a kvantitativní měření, tak i různé způsoby kontaktu se zákazníky. K nástrojům sběru údajů o spokojenosti zákazníků patří dle autorů např. průzkumy spokojenosti zákazníků, očekávání zákazníků proti jejich vnímání dodaných výrobků a služeb, analýza stížností zákazníků anebo analýza ztráty zákazníků.

3.4.1 Model pouze-spokojenost

Tato metoda, jakož i následující tři uvedené, je používána nejen ke zjištění míry spokojenosti zákazníka, ale slouží taktéž jako pomůcka vedení ke stanovení postupů. Tyto postupy používá posléze management ke zlepšení svého podniku, a to z hledisek hodnocení, indexu spokojenosti a zisku.

V rámci zmiňované metody vyznačují respondenti na pěti nebo sedmibodové Likertově škále svoje hodnocení v řadě zkoumaných vlastností, přičemž hodnocení „jedna“ odpovídá naprosté nespokojenosti a hodnocení „pět či sedm“ naprostému nadšení. Průměrná skóre se u každé vlastnosti sečtou a určí jejich pořadí, díky čemuž se odhalí položky s nejnižším hodnocením spokojenosti, na které by se firma měla následně zaměřit a zapracovat na jejich zlepšení. Tuto metodu znevýhodňuje skutečnost, že není zohledněna důležitost vlastností pro zákazníka (Fontenotová, Henkeová, Carson, 2006).

3.4.2 Diferenční analýza

Metoda zohledňující důležitost vlastností pro zákazníka. Důležitost je náhradní jednotkou za zákaznicko očekávání toho, jak by si firma měla vést u každé hodnocené vlastnosti. Bodové hodnocení důležitosti je taktéž měřeno na Likertově škále, kdy „jedna“ odpovídá zcela nedůležitému a „sedm“ velice důležitému pro respondenta. Výpočtem rozdílu mezi skórem důležitosti a skórem spokojenosti je získán výsledek, na jehož základě by měla firma zlepšit ty vlastnosti, které vykazaly největší rozdíl. Jsou-li rozdílové hodnoty u jednotlivých vlastností stejné nebo velmi blízké, měly by být firmou z důvodu většího účinku na spokojenost zákazníka řešeny přednostně vlastnosti s větší důležitostí (Fontenotová, Henkeová, Carson, 2006).

3.4.3 Model důležitost-spokojenost (D-S)

Model D-S je dle Fontenotové, Henkeové, Carsona (2006) velmi podobný diferenční analýze, avšak nezkoumá pouze rozdíl mezi důležitostmi a spokojeností, ale i vztahy mezi nimi navzájem. Místo vypočtených numerických hodnot jsou zde priority určovány spíše grafickým znázorněním, přičemž největší pozornost je především věnována položkám s vysokou důležitostí a nízkou spokojeností. Firma by se měla zaměřit především na vlastnosti nacházející se v kvadrantu „zlepšit“, jenž je vymezen střední až vysokou důležitostí a nízkou až střední spokojeností.

3.4.4 Multiplikativní přístup

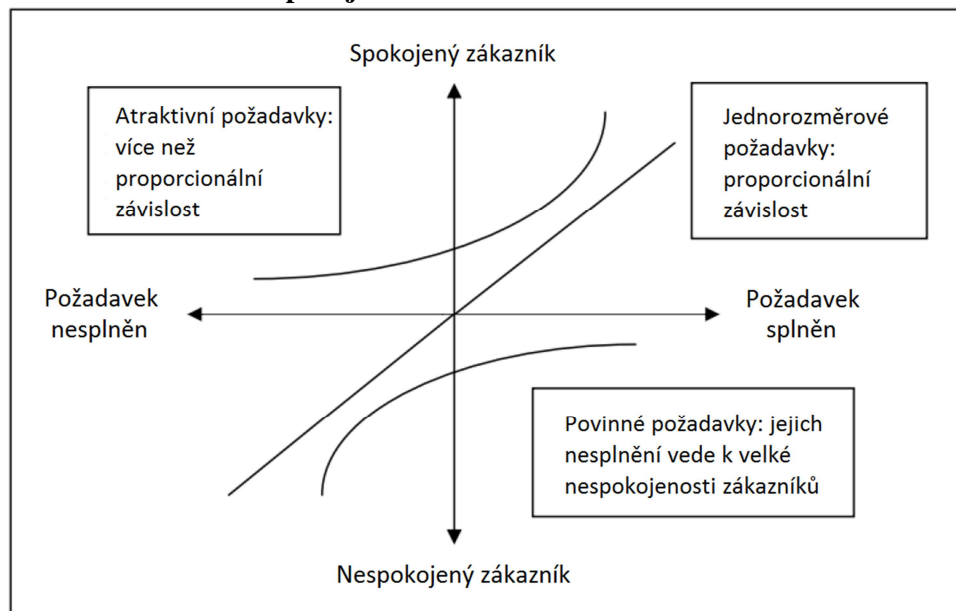
Tento přístup, resp. metoda nepovažuje důležitost jako náhradní jednotku za zákaznicko očekávání výkonnosti podniku, ale využívá ji jako váženou proměnnou. Z rozdílu mezi nejvyšším možným hodnocením spokojenosti („naprosto nadšený“) a zákaznickým vnímáním výkonnosti podniku (hodnocením spokojenosti) je vypočteno skóre nespokojenosti, které se poté váží podle skóre důležitosti. Vážené skóre nespokojenosti slouží k seřazení vlastností dle nutnosti jejich zlepšení (Fontenotová, Henkeová, Carson, 2006).

3.4.5 KANO model

Dle Chlebovského (2005) bývá často používanou metodou pro měření spokojenosti zákazníka KANO model, jenž je založen na rozdělení požadavků na vlastnosti nabízené služby či produktu do tří základních skupin:

- povinné (must be): tyto požadavky musejí být splněny, jinak bude zákazník výrazně nespokojen; na druhou stranu má jejich splnění pouze nepatrný vliv na spokojenost – jedná se o základní kritéria produktu,
- jednorozměrové (one-dimensional): u těchto požadavků je spokojenost zákazníků proporcionálně závislá na jejich splnění – čím více je požadavek splněn, tím větší je zákaznickova spokojenost,
- atraktivní (attractive): požadavky, které mají nejsilnější vliv na zákaznickou spokojenost; jejich naplnění vykazuje silný nárůst spokojenosti zákazníků; nesplnění těchto požadavků ovšem nevede k nespokojenosti zákazníků.

Obr. 1 KANO model spokojenosti zákazníků



Zdroj: CHLEBOVSKÝ, V. *CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. 2005. str. 49.

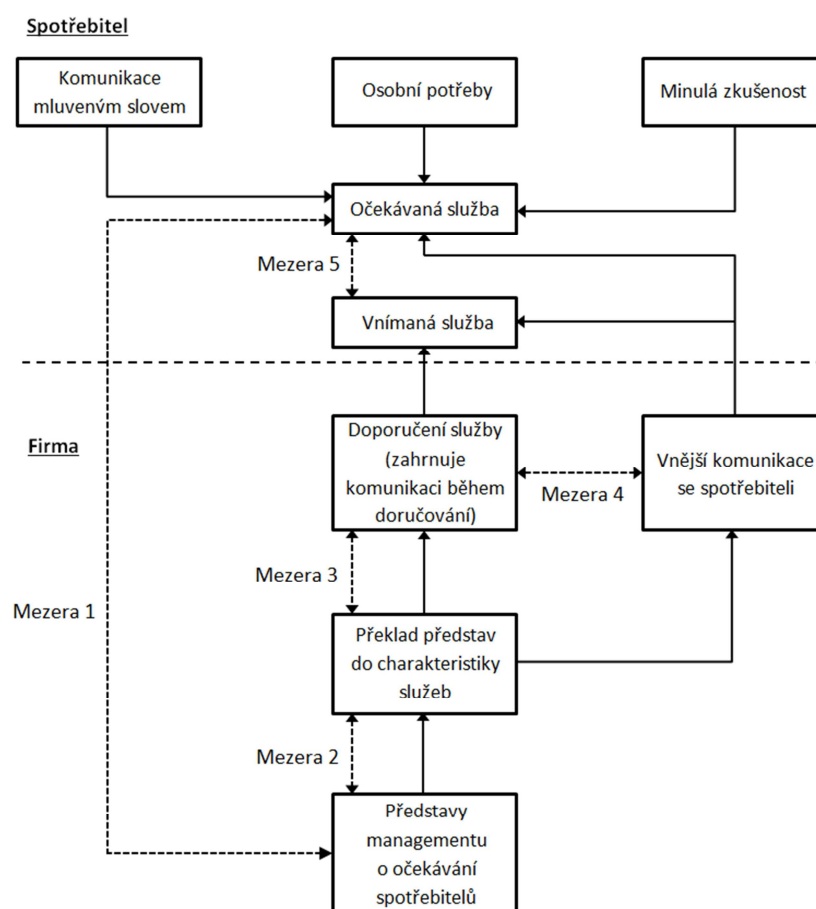
3.4.6 SERVQUAL

Metoda SERVQUAL založená na tzv. GAP modelu slouží kromě zjištění úrovně spokojenosti zákazníka i k určení míry kvality poskytované služby. Podstata metody podle Rudy, Augustové, Šímy (2012) vychází z rozdílu mezi očekáváním zákazníka a službou, která je zákazníkovi skutečně poskytnuta. Metoda vymezuje pět rozdílů, resp. mezer, které jsou příčinou spokojenosti a nespokojenosti zákazníků se službou. Specifické mezery pro neúspěšné poskytnutí služby jsou dle autorů tyto:

- Mezera 1 – rozdíl mezi očekáváním zákazníka a vnímáním vedení firmy,
- Mezera 2 – rozdíl mezi vnímáním managementu a specifikací kvality služby,

- Mezera 3 – vzniká v momentě, kdy se objeví rozdíl mezi specifikací kvality služby a jejím poskytnutím,
- Mezera 4 – dána rozdílem, pokud poskytovaná služba neodpovídá proklamované úrovni služby prostřednictvím jiných médií (externí komunikace),
- Mezera 5 – výsledek všech předchozích mezer, přičemž součtem velikostí mezer 1 – 4 vzniká výsledný rozdíl mezi očekávanou službou a skutečně nabízenou službou.

Obr. 2 GAP model



Zdroj: www.servqual.estranky.cz - Co je to SERVQUAL? [online]. [cit. 2013-05-27].
Dostupné z: <http://www.servqual.estranky.cz/clanky/whatis.html>

3.4.7 Index spokojenosti zákazníka

Tato práce využívá k měření spokojenosti zákazníků, resp. klientů České asociace Sport pro všechny nepříliš využívanou metodiku Evropského indexu spokojenosti zákazníka, je proto nezbytné samotnou metodiku Indexu spokojenosti zákazníka oproti předchozím uvedeným metodám podrobněji popsat, a to nejen z hlediska její důležitosti, ale i z hlediska postupného vývoje.

Spokojenost zákazníků je dle GfK Praha, Insoma Consult (2004) z hlediska jeho významu a důležitosti natolik respektována, že to již několik zemí přimělo zavést své vlastní národní indexy spokojenosti zákazníků. Významem těchto národních indexů je především hlubší poznání vztahu mezi zákazníkem a poskytovatelem se záměrem získat informace pro rozhodování a plánování strategií tak, aby zákazníci byli co „nejefektivněji a nejekonomičtěji“ spokojeni.

Klimošová, Hrubec (1998) uvádějí, že index spokojenosti zákazníka poskytuje výhodu nejen spotřebiteli, firmě, asociaci spotřebitelů a svazům výrobců, ale také vládám, které svými hospodářskými politikami, jež jsou upřesněny indexem, mohou ovlivňovat zlepšení národní konkurenceschopnosti. Významnost indexu spokojenosti zákazníka potvrzuje fakt, že je společně s HDP, obchodní bilancí, zaměstnaností, produktivitou práce či indexem spotřebních cen řazen mezi důležité ekonomické ukazatele hospodářské politiky státu.

Každý z dále popisovaných modelů, resp. barometrů a indexů, využívá v rámci své metodiky velmi rozsáhlou škálu nejvýznamnějších parametrů, ukazatelů a faktorů, které jsou v oblasti studia zákaznickovy spokojenosti a loajality obecně respektovány jako zásadní. Ačkoliv se od sebe jednotlivé modely odlišují, což umožňuje přímé srovnání výsledků mezi nimi pouze v omezené míře, přinášejí ucelený pohled na preference zákazníků ve vztahu ke kvalitě produktů či služeb. Všechny modely mají šest následných totožných charakteristik (GfK Praha, Insoma Consult, 2004):

- existence hranic tvořených národními specifiky či ekonomickým regionem,
- zahrnutí různých oborů / ekonomických odvětví,
- výzkum je spravován nezávislou organizací,
- zainteresovanými subjekty jsou nejen soukromé podniky, ale i veřejné instituce,
- zpracování periodických analýz,
- měření jak spokojenosti, tak i klíčových faktorů úspěšnosti.

3.4.7.1 Švédský barometr spokojenosti zákazníka

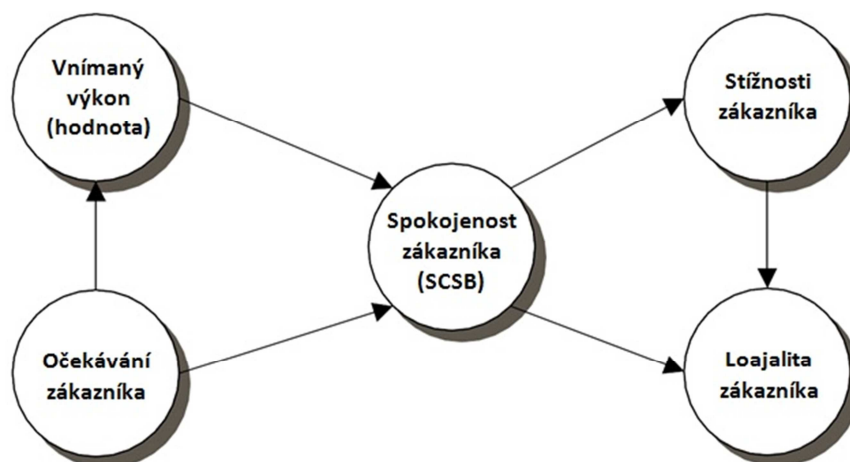
Švédsko představuje první zemi na světě, kde se začal na národní úrovni uplatňovat a sledovat tento instrument spokojenosti zákazníka. Model, s jehož měřením se začalo v roce 1989, byl nazýván jako Švédský barometr spokojenosti zákazníka – „Swedish Customer Satisfaction Barometer“ (SCSB) a hodnotil spokojenost zákazníka s kvalitou výrobků a služeb (Marinič, 2008). Na vytvoření tohoto indexu spokojenosti zákazníka, resp. barometru, jenž se stal novým ekonomickým ukazatelem, má největší zásluhu Národní centrum

pro výzkum jakosti (NQRC) při Vysoké škole obchodní v americkém Michiganu a Mezinárodní centrum pro studium jakosti a produktivity (ICQP) při Stockholmské škole ekonomie (Anderson, Fornell, Lehmann, 1994).

Mezi hlavní důvody vedoucí k zavedení SCSB, bylo dle Fornella (1992) především snížení švédského HDP od roku 1970 na úroveň ostatních zemí, což následně vedlo ke snaze dosáhnout vyšší jakosti orientované na zákazníka. K nejvýznamnějším informacím, které SCBS přinesl, patří především srovnání průmyslu a jednotlivých firem s průměrem v daném odvětví, srovnání v čase či predikce dlouhodobého výkonu.

Dotazník ke zjišťování spokojenosti zákazníků využívá pro větší rozlišení oproti obvyklým pěti či sedmibodovým stupnicím, desetibodovou stupnici. Výsledné skóre zákaznické spokojenosti je poté vyjádřeno na škále od 0 do 100, kde hodnota 0 reprezentuje nejnižší možný výsledek a hodnota 100 nejvyšší možný dosažitelný výsledek (Fornell, 1992).

Obr. 3 Model Švédského barometru spokojenosti zákazníka (SCSB)



Zdroj: JOHNSON, M. D., et al. The evolution and future of national customer satisfaction index models, *Journal of Economic Psychology*, 2001. p. 221.

3.4.7.2 Německý barometr zákazníka

V roce 1992 začalo díky iniciativě Německé marketingové asociace (DMV) využívat barometr spokojenosti i Německo, které si vytvořilo modifikaci švédské podoby barometru. Tento Německý barometr zákazníka – „Deutsches Kundenbarometer“ (DK) je zaměřen na měření spokojenosti zákazníka staršího 16 let s produkty či službami poskytovanými firmami z různých odvětví a jeho vliv na budoucí vztahy se zákazníky a jejich věrnost (Bruhn, Grund, 2000).

Od SCSB je dle autorů odlišný tím, že není založen na strukturálním modelu, ale k měření spokojenosti využívá jednobodový přístup. Pro zjištění spokojenosti zákazníků je využíváno pětibodové stupnice, kdy hodnocení „jedna“ odpovídá úplné spokojenosti a „pět“ nespokojenosti zákazníka. Ve stejném rozmezí jsou uváděny i výsledky celkové spokojenosti pro jednotlivá odvětví.

Nevýhodou tohoto modelu, který sice umožňuje identifikovat spokojenost zákazníků, je chybějící strukturální model, bez něhož není možné určit příčinné vztahy mezi proměnnými. Kromě toho je uváděno, že faktory spokojenosti používané v rámci DK vysvětlují pouze cca 30 % spokojenosti (Bruhn, Grund, 2000).

3.4.7.3 Americký index spokojenosti zákazníka

Dalším státem, kde došlo k vytvoření národního měřítka spokojenosti zákazníka s kvalitou produktu či služby, jsou Spojené státy americké. Zde, jak uvádí Marinič (2008), byl v roce 1994 na základě švédských zkušeností adaptován model na americké podmínky, čímž byl vytvořen Americký index spokojenost zákazníka – „American Customer Satisfaction Index“ (ACSI). Na jeho vývoji se jako v případě SCSB podílelo Národní centrum pro výzkum jakosti (NQRC) při Vysoké škole obchodní v americkém Michiganu pod vedením profesora Claese Fornella, ale také Americká společnost pro řízení jakosti (ASQC) (Fornell a kol., 1996).

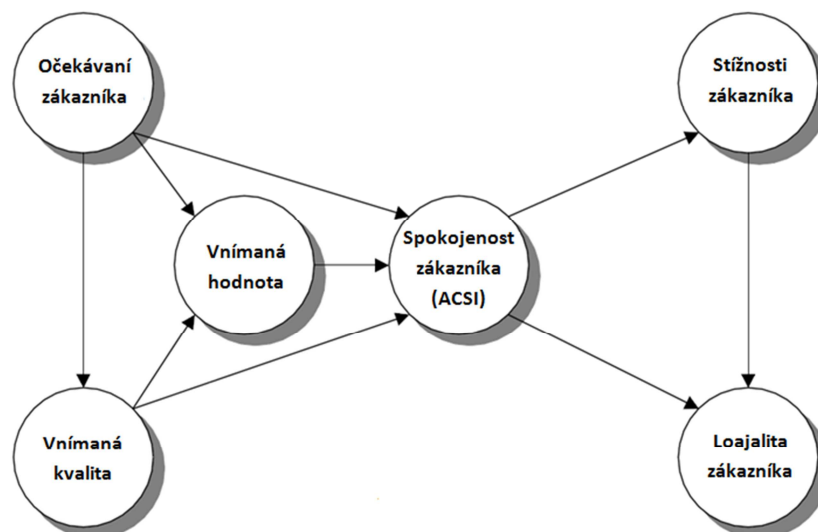
Oproti modelu SCSB se model ACSI, jenž zahrnuje systém vztahů příčin a následků, liší v přidání proměnné „vnímaná kvalita“, která tak již není součástí jedné proměnné společně s vnímanou hodnotou. I proto výsledná spokojenost zákazníka (viz Obrázek 4) vychází ze třech předchozích determinantů (proměnných) – očekávání zákazníka, vnímaná kvalita a vnímaná hodnota. Spokojenost zákazníka dále směřuje přes stížnosti zákazníka k zákaznickové loajalitě, jež je měřena počtem udržených zákazníků a cenovou tolerancí (Anderson, Fornell, 2000).

Dle Fornella a kol. (1996) tak vznikl index pro měření vnímané spokojenosti zákazníků s různými firmami, odvětvími, ekonomickými sektory a národními ekonomikami. K samotnému hodnocení využívá ACSI desetibodovou stupnici, zatímco hodnota výsledného indexu se pohybuje v rozmezí od 0 do 100, kdy 0 představuje nejnižší a 100 nejvyšší možný výsledek, tzn. maximální spokojenost.

Kromě toho, jak zmiňují Klímošová, Hrubec (1998), slouží ACSI ve Spojených státech k těmto národním cílům: zvýšení ekonomických zisků, ekonomická stabilita, chybějící články

pro pochopení současné ekonomiky, ekonomický blahobyt či pomoc při vyvážení kvantity a jakosti ekonomického produktu.

Obr. 4 Model Amerického indexu spokojenosti zákazníka (ACSI)



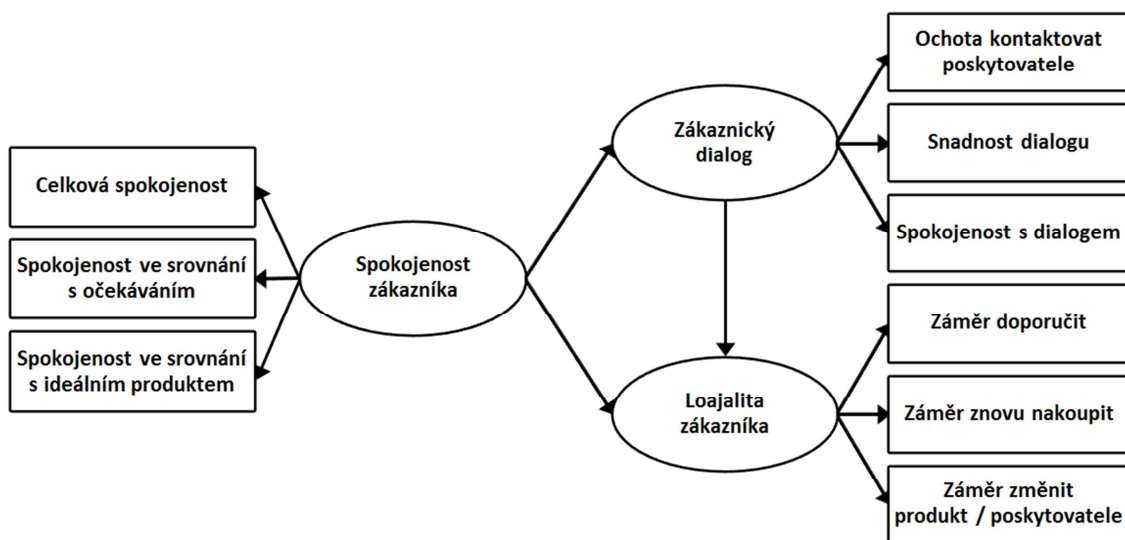
Zdroj: JOHNSON, M. D., et al. The evolution and future of national customer satisfaction index models, *Journal of Economic Psychology*, 2001. p. 222.

3.4.7.4 Švýcarský index spokojenosti zákazníka

Roku 1996 započal výzkumným projektem basilejské univerzity vývoj Švýcarského indexu spokojenosti zákazníka – „Swiss Index of Customer Satisfaction“ (SWICS). Stejně jako v případě SCSB a ACSI, je nejdůležitějším bodem SWICS konstrukt zákaznickovy spokojenosti, která je měřena třemi ukazateli: celkovou spokojeností, spokojeností ve srovnání s očekáváním před užitím a spokojeností ve srovnání s produktem či službou. Mimo to, jak je patrné z Obrázku 5, je proměnná „stížnosti zákazníka“, užívaná v předchozích modelech, nahrazena proměnnou „zákaznický dialog“ (Bruhn, Grund, 2000).

Pilotní část SWICS byla dle autorů provedena v listopadu a prosinci 1997, na což v následném roce navázalo publikování tohoto indexu. K měření jednotlivých ukazatelů bylo využito jedenáctibodové škály od 0 do 10, kde 0 odpovídala úplné nespokojenosti, zatímco hodnota 10 naprosté spokojenosti. Výsledné hodnoty spokojenosti zákazníka, zákaznického dialogu a loajality zákazníka mohou dosáhnout hodnot od 0 do 100, kdy hodnota 100 odpovídá max. spokojenosti.

Obr. 5 Pilotní model Švýcarského indexu spokojenosti zákazníka (SWICS)



Zdroj: BRUHN, M.; GRUND, M. A. Theory, development and implementation of national customer satisfaction indices: the Swiss Index of Customer Satisfaction (SWICS), *Total Quality Management*, 2000, p. 1022.

3.4.7.5 Evropský index spokojenosti zákazníka

Na základě zkušeností s indexy SCSB a ACSI vznikl dle Mariniče (2008) Evropský index spokojenosti zákazníka – „European Customer Satisfaction Index“ (ECSI), na jehož vývoji se podílely Evropská organizace pro kvalitu (EOQ), Evropská nadace pro management kvality (EFQM) a Evropská akademická síť pro zákaznický orientovanou analýzu kvality. Za pomoci Evropské komise byl ECSI během roku 1999 implementován ve dvanácti zemích západní Evropy.

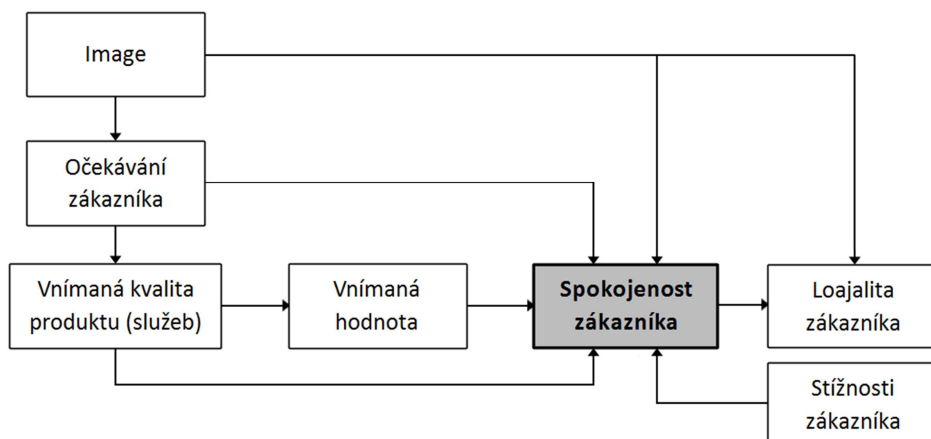
Dle Bayola a kol. (2000) představuje ECSI ekonomický ukazatel pro měření spokojenosti zákazníků, přičemž je adaptací SCSB a zároveň je kompatibilní s ACSI. Zásadou založení na zavedených teoriích a přístupech v chování zákazníků přináší měřitelné a porovnatelné výsledky, které lze využít ke srovnání nejen pro řadu různých odvětví a firem na národní úrovni, ale taktéž na celoevropské a globální úrovni. Význam a hodnota těchto zjištěných výsledků přitom úměrně rostou s délkou časové řady, během které se měření spokojenosti zákazníka provádí. Díky tomu přináší ECSI kvalifikované podklady či argumenty například pro (*Spokojenost zákazníka - index spokojenosti zákazníka*, 2009):

- zlepšování systému řízení jakosti a zákaznického servisu,
- plánování, tvorbu a prodej nových produktů,
- umožnění managementu pracovat efektivněji,

- marketingové rozhodování a plánování,
- jednání o dalším financování.

Základ modelu ECSI představuje definice sedmi hypotetických proměnných, mezi kterými existují jisté vztahy (viz Obrázek 6). Zároveň je každá z nich je definována určitým počtem měřitelných proměnných (Foret, Stávková, 2003).

Obr. 6 Model Evropského indexu spokojenosti zákazníka (ECSI)



Zdroj: FORET, M.; STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. 2003. str. 108.

Na rozdíl od modelu ACSI je model ECSI dle Johnsona a kol. (2001) odlišný v tom, že stížnosti zákazníka nepředstavují důsledek spokojenosti, ale právě jejich opak – stížnosti zákazníka ovlivňují jeho celkovou spokojenost. Kromě toho je do modelu ECSI zahrnuta z modelu Norského barometru spokojenosti zákazníka (NCSB) hypotetická proměnná „firemní image“, která má přímý vliv na očekávání zákazníka a jeho spokojenost i loajalitu. Z tohoto důvodu je spokojenost oproti předchozím modelům závislá hned na pěti hypotetických proměnných, jak je patrné z předchozího obrázku.

Jednotlivé hypotetické proměnné včetně jejich možných měřitelných proměnných, jež se odvíjejí od typu prováděného šetření, popisují ve svých publikacích Kozel a kol. (2006) i Foret, Stávková (2003).

Image

Zahajovací bod analýzy spokojenosti zákazníka, který představuje souhrnnou hypotetickou proměnnou vztahu zákazníka k produktu (službě), značce nebo firmě. Vychází nejen ze spokojenosti zákazníka, ale i ze zpravodajství provizních prodejců či průzkumu konkurence. Měřitelné proměnné „image“ mohou být:

- celková důvěra v činnost firmy a v její poskytované produkty nebo služby (též představuje pravděpodobnost substituce produktem konkurence),
- stabilita firmy (tradice, pověst, kvalita),
- flexibilita a inovativnost ve vztahu k přáním a problémům klientů, tzn. rychlost reakce na změnu poptávky či dodávku nadstandardních požadavků, počet nově nabízených produktů,
- důvody k prvnímu nákupu (ovlivněno komunikací, referencemi, spokojeností s předchozím produktem),
- značka (známost značky – spontánní znalost, srovnání se značkami konkurence).

Očekávání zákazníka

Vztahuje se k představám individuálního zákazníka o produktu (službě). Na spokojenost zákazníka mají jeho očekávání přímý vliv, přičemž ve velké míře jsou výsledkem komunikačních aktivit firmy (propagace) a předešlých zkušeností. K měřitelným proměnným „očekávání zákazníka“ lze zařadit:

- pravděpodobnost nenaplnění očekávání z nakoupených produktů či služeb,
- příjemné a vhodné prostředí prodeje,
- dostupnost prodeje,
- pružnost,
- kvalita a cena.

Vnímaná kvalita

Vnímaná kvalita zákazníkem (tzv. vnější kvalita) se týká nejen samotného produktu nebo služby, ale také všech doprovodných služeb (servis, předvedení, kvalita personálu), které přímo souvisí s jeho dostupností. Měřitelné proměnné „vnímané kvality“ mohou dle autorů být:

- kvalita celkového balíku zakoupených služeb,
- úroveň doprovodných služeb,
- zákaznický servis a poskytnuté osobní rady,
- široký výběr nabízených produktů,
- spolehlivost, pružnost a přesnost poskytovaných služeb,
- srozumitelnost a transparentnost poskytnutých informací.

Vnímaná hodnota

Hodnota vázaná k ceně produktu (služby) a užitku, který zákazník očekává. Je možné ji vyjádřit jako poměr ceny a vnímané kvality. K měřitelným proměnným „vnímané hodnoty“ lze zařadit:

- hodnocení úrovně ceny v porovnání s kvalitou poskytnutých služeb,
- úroveň komunikačních aktivit, resp. reklamní kampaně,
- pozice firmy na trhu vůči konkurenci,
- odbornost prodejců (kvalifikace, profesionalita),
- vzhled a ochota personálu,
- statistiky písemných stížností, ocenění, pochval, počet hlášených nehod, reference.

Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníka lze jednoduše popsat jako subjektivní pocit zákazníka o naplnění jeho potřeb a přání ve vztahu k produktu (službě), který získá. Podrobněji je o zákaznickové spokojenosti hovořeno v předchozím textu. Měřitelné proměnné k hypotetické proměnné „spokojenosti zákazníka“ mohou být:

- celkové uspokojení potřeb a očekávání klienta,
- celková spokojenost,
- spokojenost s dílčími produkty,
- spokojenost s celkovými a dílčími parametry doprovodných služeb,
- spokojenost s jednáním liniových pracovníků z hlediska jejich odbornosti a vstřícnosti.

Stížnosti zákazníka

Následek srovnávání samotného výkonu a očekávání, jež vznikají v případech, kdy je negativní neshoda očekávání. Měřitelné proměnné u „stížnosti zákazníka“ mohou být:

- četnost stížností,
- ochota s vyřízením stížnosti (včetně rychlosti vyřízení),
- flexibilita při vyřizování stížnosti.

Loajalita zákazníka

Loajalita, též nazývána jako věrnost zákazníka. Vzniká, pokud dojde k pozitivní neshodě, přičemž k projevům loajality patří opakované nakupování, zvyklostní chování,

cenová tolerance a podávání referencí dalším zákazníkům. Podle autorů lze k hypotetické proměnné „loajalita zákazníka“ zařadit tyto měřitelné proměnné:

- doba využívání služeb firmy,
- pravděpodobnost opakování nákupu,
- doporučení služeb firmy přátelům či známým,
- důvody možného nahrazení firmy za jinou, která nabízí obdobný produkt či službu za nižší cenu,
- fluktuace využívání služeb firmy v posledním období,
- očekávaná variabilita ve využívání firem poskytujících služby v daném odvětví během následujícího roku.

Dotazník ke zjišťování spokojenosti zákazníků využívá jako u SNCB a ACSI desetibodovou stupnici od 1 do 10. Výsledný index spokojenosti zákazníka má poté hodnotu v intervalu od 0 do 100, kde 0 představuje nejnižší a 100 nejvyšší možnou dosažitelnou hodnotu, přičemž pro větší názornost je index uváděn v procentech (Klimošová, Hrubec, 1998). Podrobněji se metodice ECSI z hlediska jejího vyhodnocování věnuje kapitola 4.2.

3.4.7.6 Další národní indexy spokojenosti zákazníka

Kromě zmíněných národních indexů spokojenosti zákazníka existují dle autorů Yang, Tian, Zhang (2004) i Norský barometr spokojenosti zákazníka – „Norwegian Customer Satisfaction Barometer“ (NCSB), Korejský index spokojenosti zákazníka – „Korean Customer Satisfaction Index“ (KCSI) či Malajský index spokojenosti zákazníka – „Malaysian Customer Satisfaction Index“ (MCSI). Vedle toho se již další země, ke kterým patří Brazílie, Argentina, Mexiko, Kanada, Austrálie, Hongkong a Tchaj-wan, pokoušejí vytvořit své vlastní národní indexy spokojenosti zákazníka.

4. METODOLOGIE

K vypracování praktické části práce, jež je založena na metodice ECSI, bylo využito marketingového výzkumu, který zahrnoval elektronické a následně písemné dotazování.

4.1 Marketingový výzkum

Podle Foreta, Stávkové (2003) představuje marketingový výzkum dlouhodobou práci, která nejen kombinuje několik výzkumných postupů, ale uplatňuje i náročnější postupy statistického zpracování, kdy porovnává a vyhodnocuje výsledky získané z různých zdrojů a následně dochází k hlubším poznatkům a souvislostem.

Přesných vymezení pojmu „marketingový výzkum“ je celá řada a tak stojí za to zmínit alespoň definici Kotlera (in Kozel a kol., 2006, s. 48), který definuje marketingový výzkum jako: *„Systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací týkajících se určitého problému, před kterým firma stojí.“*

4.1.1 Proces marketingového výzkumu

V procesu marketingového výzkumu, který zahrnuje šest po sobě jdoucích kroků, je možné rozlišit dvě hlavní etapy. První etapa – příprava výzkumu zahrnuje první a druhý krok procesu, zatímco druhá etapa neboli etapa realizace výzkumu pojímá zbývající třetí až šestý krok procesu (Kotler, Keller, 2007).

4.1.1.1 Definování problému a cílů výzkumu

Přesná definice problému je nejdůležitější částí celého procesu marketingového výzkumu, neboť představuje hlavní předpoklad pro následnou úspěšnou realizaci výzkumu. Toto definování problému, jak uvádí Kozel a kol. (2006), dále objasňuje nejen účel výzkumu, ale vymezuje i jeho jednotlivé cíle, jejichž počet by měl být přiměřený.

Vymezené cíle tohoto výzkumu jsou uvedeny v samostatné druhé kapitole.

4.1.1.2 Vytvoření plánu výzkumu

Vytvořený výzkumný plán upřesňuje zejména zdroje dat, způsoby jejich sběru (výzkumné metody, techniky, výběrový vzorek), vytvoření časového harmonogramu činností a kontrolu plánu.

Data shromažďovaná při výzkumech jsou dvojího typu. Primární data představují nově zjištěné hodnoty z vlastního výzkumu, které se získávají tzv. terénním sběrem informací. Naopak sekundární data představují již existující informace, které byly shromážděny za jiným účelem, než je aktuální výzkum (Kozel a kol., 2006).

Sběr dat se provádí prostřednictvím dvou základních výzkumů – kvalitativního a kvantitativního. K úlohám kvalitativního výzkumu patří především vysvětlit a pochopit motivy chování, názory nebo postoje ke zkoumanému jevu. To je prováděno zpravidla na menším vzorku respondentů, což umožňuje zkoumat problém do hloubky. K metodám, které jsou pro sběr dat kvalitativního výzkumu používány, patří pozorování, hloubková interview, skupinové rozhovory, experiment či projektivní techniky dotazování. Kvantitativní výzkum je naproti tomu využíván při sběru dat od velkého množství respondentů k poskytnutí dostatečného reprezentativního vzorku a následných statisticky spolehlivých výsledků (Foret, Stávková, 2003). Podrobněji se kvantitativnímu výzkumu věnuje kapitola 4.1.2.

Výběrový vzorek (soubor) představuje reprezentativní segment populace pro potřeby výzkumu. Pro zobecnění výsledků šetření na soubor základní by měla být velikost výběrového souboru dostatečně reprezentativní. Výběrové soubory se rozdělují na výběry náhodné (všichni mají stejnou šanci být vybráni) a záměrné (o výběru rozhoduje sám tazatel). U náhodného výběru se využívá prostý náhodný výběr, stratifikovaný náhodný výběr a shlukový (oblastní) výběr, zatímco k záměrnému výběru lze využít výběr podle dosažitelnosti, výběr podle uvážení či kvótní výběr (Kotler a kol., 2007).

V daném případě z důvodu použité metodiky ECSI byl proveden sběr primárních dat, která se získala prostřednictvím kvantitativního výzkumu, a to metodou dotazování. Jelikož bylo zapotřebí oslovit klienty České asociace Sportu pro všechny (ČASPV) na celém území České republiky, ukázalo se jako nejvhodnější dotazování elektronické. Pro rozšíření počtu vyplněných dotazníků bylo počítáno i s využitím písemného dotazování. Dotazování však předcházelo sestavení dotazníků, které vycházely ze specifik ECSI.

Cílovou skupinu tvořili dospělí klienti ČASPV z celého území České republiky, kteří byli rozděleni dle členství v odborech Sportu pro všechny (SPV) na dvě skupiny. První skupinu tvořili klienti v odborech SPV, které v rámci systému managementu kvality (SMK) již získaly „Certifikát kvality“ či se rozhodly zapojit se do SMK (dále jen „Odbory SPV navázané na SMK“). Seznam těchto odborů je uveden v kapitole 5.3. Druhou skupinu tvořili členové ze zbývajících odborů SPV, které nyní o zapojení do SMK nemají zájem (dále jen

„Odbory SPV nenavázané na SMK“). Po konzultaci s generálním sekretářem ČASPV a vedoucím práce byl vybrán celkový vzorek dotazovaných na úrovni 300 respondentů, přičemž k jejich získání se zvolil náhodný výběr, který byl následně zobecněn na jednotlivé základní soubory.

4.1.1.3 Shromáždění informací

V tomto kroku výzkumu dochází k vlastnímu sběru požadovaných dat. Dle Kotlera, Kellera (2007) je fáze sběru informací nejnákladnější a nejvíce náchylná k chybám i problémům, ke kterým při dotazování patří zejména nezastižení respondentů, odmítnutí jejich spolupráce či předpojaté a nepoctivé odpovídání.

Sběr dat probíhal v období dubna až června 2013, a to ve dvou fázích. První fáze, která probíhala v dubnu 2013, se zaměřila na dotazování zástupců ČASPV, kteří ohodnocovali jednotlivé měřitelné proměnné, na nichž je založena metodika ECSI. K tomuto dotazování bylo nejprve využito elektronické dotazování, kdy byl vytvořen online dotazník na webové stránce www.vyplnto.cz. Poté byla generálním sekretářem přeposlána prostřednictvím elektronické pošty adresa dotazníku vybraným zástupcům ČASPV, ke kterým patřili členové Výkonného výboru ČASPV či jednotlivých komisí asociace. Z důvodu nízké návratnosti a technickým problémům s online dotazníkem se následně využilo písemné dotazování, které bylo provedeno při Valné hromadě ČASPV konané 20. dubna 2013 v prostorách Fakulty tělesné výchovy a sportu.

Druhá fáze, jež se uskutečnila od konce dubna do června 2013, se orientovala na dotazování klientů ČASPV a opět využívala elektronické dotazování. Adresy vytvořených online dotazníků v Google Docs (pro každou vymezenou skupinu byl vytvořen vlastní dotazník) byly prostřednictvím určeného zástupce z vedení ČASPV přeposlány elektronickou poštou zástupcům Krajských asociací Sportu pro všechny (KASPV). Od nich se přes zástupce Regionálních center Sportu pro všechny (RCSPV) a odborů SPV měly dostat adresy dotazníků k samotným klientům ČASPV. Tento způsob však po určité době vykázal nízkou návratnost dotazníků, což následně vedlo k vlastnímu zapojení do tohoto způsobu dotazování. Díky zveřejněným kontaktům na webových stránkách ČASPV byli prostřednictvím e-mailové korespondence přímo osloveni zástupci jednotlivých odborů SPV nebo jejich nadřazených organizačních složek – RCSPV a KASPV. Kromě toho bylo také použito písemné dotazování, které probíhalo na základě domluvy s instruktory po skončení cvičebních hodin jednotlivých odborů SPV.

Celkem bylo od zástupců v rámci první fáze získáno 11 platných dotazníků, zatímco v druhé fázi od klientů 290 dotazníků. Z uvedeného počtu náleží 49 dotazníků odborům SPV navázaným na SMK a zbylých 241 patří zbývajícím odborům SPV nenavázaným na SMK.

4.1.1.4 Analýza informací

Předposlední uváděný krok procesu vyvozuje závěry ze shromážděných dat, které se musejí nejdříve z hlediska validity (přesnosti) a reliability (spolehlivosti) zkontrolovat (Kozel a kol., 2006). Následně se pomocí kódování získaná data elektronicky zpracují. Po roztřídění se data zadávají do tabulek, zjišťují se četnosti, vypočítávají se výsledky, průměry a jiné statistické údaje. Mimo to se pro zjištění dalších skutečností aplikují pokročilé statistické techniky a modely (Kotler, Keller, 2007).

Protože bylo použito především elektronické dotazování, bylo následné zpracování dat snadné, neboť díky dobře vytvořeným online dotazníkům se ukládala získaná data do přehledných tabulek v programu Excel. Data byla poté doplněna o údaje z dotazníků prováděných formou písemného dotazování. Na tento krok navázala vlastní analýza získaných informací, což zpočátku představovalo zjištění statistických charakteristik u jednotlivých měřitelných proměnných, a to ve formě aritmetického průměru, mediánu (střední hodnota), modusu (nejčastější hodnota), maxima a minima. Kromě toho se pro každou otázku vypočetla nejen četnost absolutní a relativní, ale v případě měřitelných proměnných i jejich kumulace.

V druhé fázi analýzy informací se nejprve díky ohodnocení zástupci ČASPV vypočetly váhy jednotlivých měřitelných proměnných. Posléze byly na základě daného vzorce a za pomoci aplikace vypočteny výsledky indexu ECSI (více viz kapitola 4.2.1).

4.1.1.5 Prezentace závěrů

Závěry a navržená konkrétní doporučení, která vychází ze zadání a cílů výzkumu, jsou zformulovány do závěrečné zprávy, která by měla být srozumitelná, logicky strukturovaná a na patřičné odborné úrovni. Vytvořená závěrečná zpráva následně napomáhá zadavateli výzkumu rozhodnout o řešení zadaného problému. Pro efektivnější interpretaci výsledků jsou v závěrečné zprávě užívány přehledné tabulky, grafy či diagramy (Kozel a kol., 2006).

Výsledky tohoto výzkumu, jež jsou vyjádřeny nejen slovně, ale také prostřednictvím přehledných tabulek a grafů, jsou prezentovány v samostatné šesté kapitole. Závěry a navržená doporučení ČASPV uvádím v kapitole osmé.

4.1.1.6 Učinění rozhodnutí

V posledním kroku celého procesu dochází ze strany zadavatele výzkumu nejprve ke zvážení výsledků výzkumu, závěrů a doporučení. Následně je učiněno konečné rozhodnutí, které ovšem nemusí vždy korespondovat s uvedenými závěry a doporučeními (Kotler, Keller, 2007).

Výsledky této práce budou v září 2013 předloženy vedení ČASPV, které se posléze rozhodne, jak se získanými výsledky a navrženými doporučeními dále naloží.

4.1.2 Kvantitativní výzkum

Jak již bylo uvedeno, kvantitativní výzkum se používá při sběru dat od velkého množství respondentů, neboť jeho úkolem je postihnout dostatečně velký reprezentativní vzorek, aby se dosáhlo co nejvíce statisticky spolehlivých a měřitelných výsledků. Na základě reprezentativního vzorku je posléze možné zobecnit výsledky pro vybranou cílovou skupinu. K nejrozšířenějším metodám kvantifikovaného výzkumu patří dle Foreta, Stávkové (2003) dotazování, jež je prováděno pomocí nástroje – dotazníku a vhodně zvoleného kontaktu s nositelem informací, tzn. respondentem. Dotazování je možné rozlišit na dotazování osobní, telefonické, písemné a elektronické.

V rámci této práce byly použity dva typy dotazování – elektronické a písemné.

4.1.2.1 Elektronické dotazování

Díky využívání internetu jsou informace od respondentů zjišťovány prostřednictvím dotazníků na webových stránkách nebo v e-mailech. Tato forma dotazování spojuje výhody ostatních typů dotazování, ke kterým lze zařadit např. minimální časovou a finanční náročnost, adresnost, dostatek času na odpovědi, široké územní pokrytí a jednoduché vyhodnocení díky odpovědím v elektronické podobě. Mezi nevýhody patří především nutnost vlastnit počítač s přístupem na internet či nízká důvěryhodnost získaných odpovědí (Kozel a kol., 2006).

K elektronickému dotazování bylo v první fázi dotazování (dotazování zástupců ČASPV) využito webové stránky www.vyplnto.cz, která umožňuje vytvářet online dotazníky. Avšak z důvodu technických problémů u několika zástupců ČASPV a možného lepšího vzhledu samotného dotazníku, se pro druhou fázi dotazování (dotazování klientů ČASPV) vytvořil online dotazník v Google Docs.

4.1.2.2 Písemné dotazování

Respondent dostává dotazník a sám si určuje, kdy a zda vůbec dotazník vyplní. K výhodám tohoto dotazování patří např. nižší finanční náročnost, jednodušší organizace, adresnost či dostatek času na odpověď ze strany respondenta. Mezi nevýhody se dle Kozla a kol. (2006) řadí nízká návratnost, nutnost používat jednoduché otázky, delší doba čekání na odpovědi a nemožnost kontroly, jak respondent porozuměl zadaným otázkám.

Písemné dotazování bylo uplatněno v obou fázích dotazování jako doplněk k elektronickému dotazování. V první fázi se k rozšíření počtu dotazníků využilo Valné hromady ČASPV, zatímco při druhé fázi byly navštíveny cvičební hodiny jednotlivých odborů SPV.

4.1.2.3 Dotazník

Dotazník definuje Hague (2003, s. 103) jako: „*Strukturovaný sled otázek navržených za účelem zjištění názorů a faktů a následného zaznamenání těchto údajů.*“ Jeho význam spočívá ve čtyřech oblastech – získává informace od respondentů, poskytuje strukturu rozhovoru, zajišťuje standardní formulář pro zapisování údajů a ulehčuje zpracování údajů.

Otázky používané v dotaznících lze dle Kozla a kol. (2006) rozlišit na tři typy. Uzavřené otázky nabízejí dopředu možné odpovědi a respondent si z této nabídky vybírá. Otevřené otázky naopak nenabízí žádné odpovědi, což umožňuje respondentům odpovídat vlastními slovy. Kombinací obou předchozích typů jsou otázky polouzavřené, kdy je možné i přes možnost nabízených odpovědí odpovědět vlastními slovy.

Kromě toho existuje i speciální skupina otázek – škály, díky nimž je možné měřit názory a postoje respondentů. Na základě užití škál, které mohou být verbální, číselné či grafické, jsou zjištěná data snadno měřitelná (Kozel a kol., 2006).

Pro měření spokojenosti zákazníků lze dle Nenadála a kol. (2004) uplatnit jeden ze čtyř formátů dotazníků – formát check-listů, Likertův formát, verbální formát nebo numerický formát. Právě tzv. Likertův formát je v rámci metodiky ECSI využíván, neboť umožňuje vícestupňové vyjádření míry spokojenosti zákazníků. Formát má definovány hraniční hodnoty absolutně negativního a absolutně pozitivního vnímání, mezi nimiž je vymezena škála hodnocení. Na dotazníkové otázky vyjadřující stav znaku spokojenosti vyslovuje zákazník souhlas či nesouhlas s daným tvrzením.

Vytvořený dotazník jak uvádí Kozel a kol. (2006) by měl obsahovat jeho název, průvodní dopis (oslovení respondenta, představení výzkumu aj.), úvodní otázky (navázání kontaktu), filtrační otázky (zajišťují odpovědi od konkrétních respondentů), věcné otázky (týkají se přímo daného problému) a identifikační otázky (zjišťují pohlaví, věk atd.).

Před samotným použitím dotazníku je ovšem důležité provést tzv. pilotáž, při které je na malém vzorku respondentů otestována srozumitelnost i funkčnost dotazníku a jsou případně odhaleny chyby, které by mohly negativně ovlivnit celý prováděný výzkum.

Dotazník, jenž vychází z užívané metodiky ECSI byl sestaven na základě souboru navržených měřitelných proměnných. Před vlastním hlavním dotazníkem bylo nutné pro ohodnocení důležitosti měřitelných proměnných sestavit primární dotazník pro zástupce ČASPV. Zde se využil Likertův formát dotazníku, kde vytvořená škála v rozmezí 1 – 10 hodnotila významnost celkově 36 měřitelných proměnných (1 – bezvýznamnost, 10 – velmi vysoká významnost). Dotazník taktéž obsahoval průvodní dopis, který mimo jiné představil prováděný výzkum, specifikoval hodnocení a poděkoval respondentům za spolupráci. Primární dotazník pro zástupce ČASPV uvádím v Příloze č. 2.

Hlavní dotazník byl koncipován obdobně jako předchozí – primární (využíval opět Likertův formát), avšak byl určen pro klienty ČASPV. Na úvod byl zařazen průvodní dopis, který představil prováděný výzkum, upřesnil hodnocení a poděkoval respondentům za jejich čas a spolupráci. Do dotazníku bylo vybráno 34 nejvýznamnější měřitelných proměnných, ze kterých se vytvořila tvrzení (věcné otázky). Tato tvrzení se opatřila škálou 1 – 10, která hodnotila míru souhlasu s jednotlivými tvrzeními (1 – vůbec s tvrzením nesouhlasím, 10 – plně s tvrzením souhlasím). Na konci dotazníku bylo uvedeno i šest identifikačních otázek, které sledovaly demografické údaje (pohlaví, věk, vzdělání atd.). Kromě toho se v dotazníku vymežil prostor („otevřená otázka“) pro připomínky či poznámky respondentů.

Po provedení pilotáže na vzorku sedmi osob bylo zjištěno, že vytvořená tvrzení jsou pro respondenty srozumitelná i správně formulovaná a že dotazník neobsahuje žádné závažné chyby. Z tohoto důvodu se již dotazník neupravoval a byl poskytnut respondentům. Vytvořený dotazník pro klienty ČASPV je uveden v Příloze č. 3.

4.2 Evropský index spokojenosti zákazníka

Evropský index spokojenosti zákazníka (ECSI) představuje jeden z možných modelů, jak kvantifikovat míru spokojenosti zákazníka.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.4.7.5, ECSI zavádí sedm hypotetických proměnných (image, očekávání, vnímaná kvalita, vnímaná hodnota, spokojenost zákazníka, stížnosti zákazníka, loajalita zákazníka), které odpovídají zkoumaným oblastem zájmu (Foret, Stávková, 2003). Každá z uvedených hypotetických proměnných je determinována určitým počtem měřitelných proměnných. Tyto měřitelné proměnné vymezují v rámci jednotlivých hypotetických proměnných jednu veličinu, kterou lze měřit (např. na stupnici od 1 do 10, kdy 1 je nejhorší hodnocení a 10 nejlepší hodnocení).

Počet, ale i přesné vymezení měřitelných proměnných k jednotlivým hypotetickým proměnným se odlišuje v závislosti na typu úrovně prováděného šetření, tzn. v jakém odvětví, zemi apod. je výzkum prováděn (Ryglová, Stávková, Skoumalová, 2005).

V tomto smyslu upozorňuje Hague (2003) na fakt, že při jakémkoliv měření je velice důležité stanovit faktory, které co nejpřesněji determinují spokojenost klienta. Při vytváření měřitelných proměnných, resp. otázek je nutné se vžít do jeho role a zvažovat, co jej ovlivňuje.

Dle Ryglové, Machalové, Vajčnerové (2010) je tento model založen na využití dotazníkového šetření mezi klientelou dané firmy či organizace, díky čemuž jsou získána primární vstupní data (bodové ohodnocení). V dotazníku jsou otázky konstruovány typem vícestupňové Likertovy škály, přičemž pro modelování každé hypotetické proměnné slouží zpravidla 3 – 7 otázek (závislých na počtu navržených měřitelných proměnných). Kromě toho, je taktéž nutné stanovit závažnost jednotlivých měřitelných proměnných.

4.2.1 Výpočet ECSI

Na základě hodnot jednotlivých měřitelných proměnných, které představují odpovědi na otázky spadající do oblasti dané hypotetické proměnné, lze dle Dařeny (2008) vypočítat pro každou hypotetickou proměnnou index spokojenosti zákazníka podle dále uvedeného vzorce. Celkové hodnoty indexů spokojenosti se vypočítají jako průměry indexů všech zákazníků, resp. respondentů. Z těchto získaných hodnot, jež se pro lepší představu uvádějí v procentech, se provedeným zprůměrováním získá celková hodnota indexu ECSI.

$$I_i = \frac{\sum_{j=1}^n MP_j^i \cdot v_j}{\frac{\sum_{j=1}^n v_j}{X}}$$

kde	I_i	index spokojenosti i-tého zákazníka
	MP_j^i	hodnota j-té měřitelné proměnné pro i-tého zákazníka
	n	počet měřitelných proměnných
	X	rozsah stupnice (typicky 10)
	v_j	váha j-té měřitelné proměnné

Váhy jednotlivých měřitelných proměnných v_j mohou být buď zadány uživatelem (expertem) nebo v případě jejich nezadání, vypočítány jako kovariance mezi hodnotou x_j^i a y^i , kde y^i je součet hodnot všech měřitelných proměnných pro i-tého zákazníka (Foret, Stávková, 2003).

$$v_j = \sum_{i=1}^n (MP_j^i - P_j)(R^i - R^t)$$

kde	v_j	váha j-té měřitelné proměnné
	MP_j^i	hodnota j-té měřitelné proměnné pro i-tého zákazníka
	n	počet respondentů
	P_j	průměr j-té měřitelné proměnné pro všechny respondenty
	R^i	průměr hodnot všech měřitelných proměnných pro i-tého respondenta
	R^t	průměr hodnot všech měřitelných proměnných pro všechny respondenty

Analýza může dle Foreta, Stávkové (2003) následně pokračovat např. měřením vlivu jednotlivých měřitelných proměnných na danou hypotetickou proměnnou, vztahy mezi hypotetickými proměnnými či samotnými měřitelnými proměnnými.

Pro zjednodušení poměrně komplikovaného procesu výpočtu, byla pro tyto účely vytvořena Ing. Františkem Dařenou z Ústavu informatiky PEF MZLU v Brně „Aplikace pro výpočet indexu spokojenosti zákazníka“. Na základě vstupních dat zadaných v určitém stanoveném formátu vypočítává veřejně dostupná aplikace výsledky pro jednotlivé hypotetické proměnné (Dařena, 2008).

Při uplatnění modelu ECSI do vlastního prováděného výzkumu bylo postupováno v následujících krocích:

- 1) určení měřitelných proměnných pro model ECSI – studiem odborné literatury a realizovaných výzkumů využívající model ECSI (Ryglová, Stávková, Skoumalová, 2005; Šedá, 2008; Mrkosová, 2008; Aujeská, 2012) byly po zjištění činností vykonávaných ČASPV a konzultaci s jejím generálním sekretářem k hypotetickým proměnným navrženy jejich měřitelné proměnné,
- 2) stanovení důležitosti jednotlivých měřitelných proměnných – pro ohodnocení vah experty byl sestaven dotazník, ve kterém oslovení zástupci ČASPV ohodnocovali měřitelné proměnné na škále 1 – 10 dle míry důležitosti, po zprůměrování zjištěných hodnot se poté určily váhy v_j ; v případě jejich nezhodnosti byly váhy v_j vypočteny dle příslušného vzorce,
- 3) přetvoření měřitelných proměnných do škálových otázek dotazníku – díky předchozímu provedenému kroku byly vybrány nejvýznamnější měřitelné proměnné, z nichž se vytvořily dotazníkové otázky, resp. tvrzení, na které posléze odpovídali klienti ČASPV, a to na škále 1 – 10 dle míry souhlasu s jednotlivými tvrzeními,
- 4) výpočet indexu ECSI – v posledním kroku se na základě shromážděných dat z dotazníků vypočetly nejprve prostřednictvím zmíněné webové aplikace výsledky jednotlivých hypotetických proměnných a z nich poté celkové hodnoty indexu ECSI.

5. ČESKÁ ASOCIACE SPORT PRO VŠECHNY, O. S.

Česká asociace Sport pro všechny, občanské sdružení (ČASPV) je nestátní nezisková organizace se zaměřením na tělovýchovnou a sportovní činnost. Tuto činnost vykonává převážně formou rekreačního sportu a pohybových aktivit rekondičního charakteru tak, aby zpřístupnila sportovní a tělovýchovné vyžití všem občanům České republiky bez ohledu na jejich schopnosti, věk či sociální postavení. ČASPV tímto způsobem přispívá k zdravému vývoji dětí a mládeže, všestrannému rozvoji a upevňování zdraví občanů, ale i k rozvoji vědomostí a morálně volných vlastností prostřednictvím tělovýchovnému procesu a osvětové činnosti (ČASPV, 2013).

Samotný pojem z názvu asociace „sport pro všechny“ popisuje ČASPV (2009) velmi výstižně: *„Nepohybujeme se na hranici lidských možností, vítězství v soutěžích nepovyšujeme nad zdraví. Naším cílem je prostřednictvím tělesné výchovy a sportu, získat a udržet dobrou kondici a zároveň se odreagovat od denních starostí. Proto musí být naše pohybová aktivita přiměřeně náročná, aby se mladý organismus rozvíjel a u starších se jeho funkce udržovaly na optimální úrovni.“*

Činnost ČASPV navazuje na ideje dr. Miroslava Tyrše a vychází z nových vědeckých poznatků lékařů, tělovýchovných pedagogů i dalších odborníků o zdravotních přínosech pohybových aktivit, což vede k inovování vykonávaných tělovýchovných a sportovních činností. Pohybové programy jsou diferenciovány dle věku (od předškolních dětí až po seniory) a obměňovány na základě potřeb cvičenců a společenské poptávky. ČASPV je jako dlouholetý člen ICSA (International Sport and Culture Association) rozvíjena v souladu s moderním světovým hnutím „Sport pro všechny“ a Evropskou chartou sportu.

Pohybové aktivity, které asociace nabízí, jsou velice rozmanité, neboť sem patří cvičení předškolních dětí, cvičení rodičů s dětmi, všeobecná gymnastika, rytmická gymnastika, aerobik, moderní hudebně-pohybové formy, taneční sport, step, zdravotní tělesná výchova, psychomotorika, jóga, tradiční čínská cvičení, rekreační sporty, outdoorové aktivity či další experimentální pohybové aktivity, jako jsou Möllky, Woodball, Kin-ball, stand up boarding (SUP) nebo in-line skating (ČASPV, 2013).

Současně také ČASPV sdružuje další právní subjekty mající celkem přes 40 tisíc členů: Česká asociace přetlácení rukou, Českomoravský stepařský svaz, Český svaz aerobiku, fitness a tance FISAF.cz, Český svaz tanečního sportu, Czech Dance Organization a Unie jógy.

Organizačně se celostátně působící ČASPV člení na jednotlivé články řízení: Krajské asociace Sportu pro všechny (KASPV), Regionální centra Sportu pro všechny (RCSPV) a samotné základní články asociace, kde je vykonávána vlastní sportovní činnost - odbory (oddíly) Sportu pro všechny (SPV). Řídící činnost je na úrovni ústředí a krajů z důvodu neuspokojivé současné finanční situace ve sportu obecně, zabezpečována minimálním počtem profesionálních zaměstnanců s převahou dobrovolných funkcionářů (ČASPV, 2013).

Sportovní a tělovýchovná činnost je v odborech zajišťována z velké části dobrovolnými kvalifikovanými cvičiteli a instruktory, ať již v pronajatých zařízeních či v zařízeních jejímž majitelem je ČASPV: Sportovní, školící a klubové centrum ČASPV v Praze, Sportcentrum ČASPV Žinkovy u Nepomuku, Sportcentrum ČASPV Doubí u Třeboně a Dům sportu Brno. Odbornou kvalifikaci získávají cvičitelé, instruktoři i trenéři díky rozsáhlé metodické a vzdělávací činnosti asociace formou školení, seminářů, republikových srazů a konferencí SPV prostřednictvím Akademie cvičitelů a instruktorů ČASPV.

Na veřejnosti se ČASPV prezentuje velice specificky pořádáním tzv. veřejně přístupných akcí, veřejných tělovýchovných vystoupení, přehlídek pohybových skladeb, republikových soutěží v několika sportovních odvětvích či soutěží pro veřejnost. K nejvýznamnějším akcím, které byly v tomto duchu uspořádány, patří Festival sportu pro všechny v letech 2005 a 2008, avšak významná byla i účast cvičenců ČASPV na posledních třech Vsesokolských sletech. Na mezinárodní úrovni se členové ČASPV pravidelně účastní světových gymnastických akcí pro mládež – Eurogymu, ale i mezinárodních festivalů pohybových skladeb seniorů (Tempír a kol., 2013).

Širokou veřejnost však oslovuje i prostřednictvím hnutí „Pohyb je život“, které se zaměřuje na propagaci významu zdravé výživy, pohybových aktivit a duševní pohody v životě moderního člověka. Zároveň vydává asociace stejnojmenný časopis určený pro cvičitele a organizátory sportu pro všechny (ČASPV, 2009).

Základní údaje organizace

Oficiální název	Česká asociace Sport pro všechny, občanské sdružení
Registrace	MV ČR č.j.: VSP/1-90/90-R
Sídlo	Ohradské náměstí 1628/7, 155 00 Praha 5 – Stodůlky
Kontakt	web: www.caspv.cz e-mail: sekretariat@caspv.cz tel.: 242 480 301

Obr. 7 Logo České asociace Sport pro všechny, o.s.



Zdroj: Česká asociace Sport pro všechny

5.1 Historie ČASPV

ČASPV navazuje svojí činností na tradici spolkové tělesné výchovy československého státu, neboť její počátky sahají již do šedesátých let devatenáctého století, kdy na českém území tehdejšího Rakouska-Uherska vznikaly první tělovýchovné organizace. Z pohledu ČASPV se jednalo zejména o Sokol (ČOS), který vznikl z iniciativy dr. Miroslava Tyrše a Jindřicha Fügnera.

Díky postupnému odlišení mezi závodním a nezávodním sportem došlo roku 1949 ke zřízení Základní tělesné výchovy (ZTV), která reprezentovala nezávodní oddíly Sokola a současně navazovala na původní sokolské tradice, avšak v nových podmínkách. Následná padesátá léta přinesla nejprve v roce 1952 zákonné zrušení jednotné organizace Sokol a zavedení státního řízení tělesné výchovy a sportu nově vzniklým vrcholným orgánem – Státním výborem pro tělesnou výchovu a sport (SVTVS). Tento systém se však neosvědčil a v roce 1956 byl nahrazen nově vzniklou zastřešující organizací – Československým svazem tělesné výchovy (ČSTV) (ČASPV, 2009).

Počátek roku 1968 přinesl zásluhou nového vedení vládnoucí KSČ a jejího vyhlášeného akčního programu založení Českého tělovýchovného svazu Sokol, v němž spojili své síly činovníci bývalé ČOS s členy Svazu ZTV. Ačkoliv toto uskupení cvičitelů sdružených v nové organizaci mělo velký zájem o nové formy rekreační tělesné výchovy a sportu, byla jejich snaha po organizačním osamostatnění z důvodu tzv. normalizace ukončena. Tím se činnost Svazu ZTV navrátila zpět pod křídla ČSTV představující hlavní řídicí organizaci tělesné výchovy a sportu v Československu.

K důležitým mezníkům v historii lze zařadit i rozhodnutí uskutečněné na druhé celostátní konferenci cvičitelů konané v roce 1971. Zde došlo k přijetí zásady volitelného

pohybového programu v souladu s rozdílnými potřebami a požadavky současné populace. Toto rozhodnutí se následně pozitivně projevilo v nárůstu členské základny, která v roce 1980 přesáhla půl milionu členů. Kromě toho se v roce 1974 znovu měnil název organizace, a to na Československý svaz základní a rekreační tělesné výchovy (ČSZRTV) (ČASPV, 2009).

Období po 17. listopadu 1989 znamenalo nejen začátek politické demokratizace, ale i demokratizace československé tělesné výchovy a sportu. Ta měla za následek zásadní změny organizační struktury československé tělesné výchovy a sportu – vznik např. Českého svazu tělesné výchovy (ČSTV) a obnovu činností Československé obce sokolské či Orla.

Listopad roku 1991 byl z hlediska dnešní ČASPV velice významný, neboť výkonný výbor byl pověřen valnou hromadou ČSZRTV, aby jednal s ČSTV o možnostech osamostatnění a získání právní i ekonomické nezávislosti. Jednání statutárních zástupců ČSZRTV s ČSTV vyústila 9. ledna 1992 v podepsání dohody o ukončení členství v ČSTV a vytvoření vlastního občanské sdružení – Asociace Sportu pro všechny (ASPV). Na dohodu poté navázalo podepsání společného stanoviska výkonného výboru ČSTV a ASPV zaručující odborům ASPV existenci v tělovýchovných jednotách ČSTV. Hlavní snahou při tomto vzniku ASPV bylo vytvoření občanského sdružení s moderním programem, který by byl zajímavý pro všechny věkové kategorie občanů (ČASPV, 2009).

Rozdělením Československa v roce 1993 došlo k ukončení činnosti Federace rekreační tělesné výchovy a sportu sdružující do té doby českou ASPV a slovenskou RTVŠ. Z tohoto důvodu došlo ke změně názvu organizace na Česká asociace Sport pro všechny (ČASPV), neboť nová situace vyžadovala přímé zastoupení asociace v mezinárodních organizacích, v plénu Českého olympijského výboru (ČOV), v Radě pro tělovýchovu a sport MŠMT či nutnosti podílet se na podkladech pro vládu ČR. Současně s tím byla ČASPV v roce 1994 zakládajícím členem Všesportovního kolegia České republiky (ČASPV, 2009; Tempír a kol., 2013).

Zásluhou odborně vzdělaných činovníků ČASPV a jejich obětavé práci byly v následných letech s úspěchem realizovány významné akce – projekt „Pohyb je život“ uprostřed města, přehlídka GALA Praha a Národní dny sportu a kultury v roce 2000 (NDSK 2000), Festivaly sportu pro všechny, vzdělávací akce a mezinárodní semináře či účast na světových gymnastradách a Eurogymech, avšak i mnoho dalších akcí propagujících aktivní životní styl a zdravý pohyb ve volném čase.

Všechny tyto uspořádané akce, ale i šíře nabízeného programu směřovaly následně k tomu, že se z ČASPV stala druhá největší tělovýchovná organizace v České republice, která evidovala přes 260.000 členů v téměř 2.000 odborech. Tento nárůst byl podpořen i přijetím dříve zmíněných sportovních svazů, jejichž domácí, ale i zahraniční úspěchy vedly k významnému zviditelnění asociace (Tempír a kol., 2013).

Postupně se dle Tempíra (2012) podařilo vytvořit potřebné metodické orgány asociace v čele s Metodickou radou ČASPV, která je centrem veškeré činnosti asociace. Kromě toho byly do vlastnictví asociace získány tělovýchovná zařízení v Žinkovech, Doubí a Brně, která prošla postupnou modernizací a jsou využívána k metodickým či rekreačním akcím.

Po roce 2000 byly rozšiřovány metodické akce, do programu zařazeny nové soutěže, rozšířeny sportovní soutěže až na republikovou úroveň či vytvořeny akce pořádané pro širokou veřejnost. Z organizačního hlediska byly zřízeny sekretariáty KASPV, posílena činnost RCSPV a díky dohodnutému klíči pro dělení dotací zajištěna činnost řídících a metodických článků ČASPV. Mimo jiné bylo v letech 2005 – 2006 vybudováno v Praze moderní Sportovní, školící a klubové centrum, kde sídlí sekretariát asociace, učebny pro školení cvičitelů, víceúčelový sál, ale i sportovně diagnostické centrum sloužící k diagnostice pohybového aparátu (Tempír a kol., 2013).

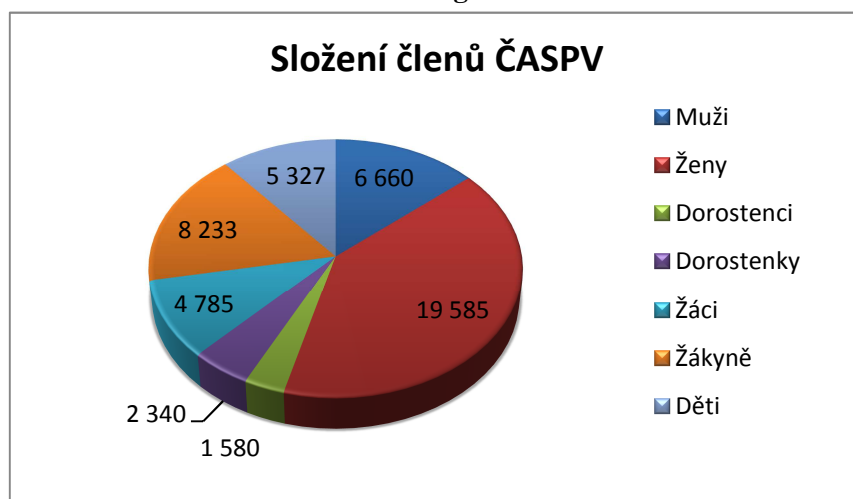
ČASPV byla jedním z devíti akcionářů Sazka a.s., proto byl všechen rozvoj asociace velmi výrazně ovlivněn příjmy z výtěžku loterijní společnosti. Problémy, které vyvrcholily krachem Sazka a.s. došlo k výraznému snížení finančních zdrojů od této společnosti až na nulovou úroveň, což vedlo k nezbytnému hledání vlastních zdrojů a k úzké spolupráci s místními orgány (Tempír, 2012). Hledání vlastních zdrojů mělo však za následek výrazný pokles členské základny, jak je podrobně uvedeno dále.

V současné době, kdy opět dochází k přeměně organizační struktury českého sportu, se tyto změny, jak z ekonomického hlediska, tak z hlediska samotného fungování významně dotýkají i ČASPV. Z tohoto důvodu věnuje ČASPV velkou pozornost spolupráci se sportovními organizacemi s podobným programovým zaměřením, s cílem posílit oblast a vnímání sportu pro všechny u široké veřejnosti (ČASPV, 2013). Toto počínání by mělo vyústit nejen v zapojení do nově vytvářených struktur českého sportu, ale i přilákání nových členů do ČASPV a získání odpovídajících finančních prostředků.

5.2 Členská základna

Při poslední kontrole evidence ČASPV k 31. prosinci 2012 měla asociace 48.510 registrovaných členů (z toho 26.245 dospělých a 22.265 mládeže), kteří sportovali v 811 odborech SPV ve všech 14 krajích České republiky. Zároveň bylo dle ČASPV (2013) evidováno 3.874 kvalifikovaných cvičitelů vykonávající svojí činnost v 515 odborech. Podrobnější přehled členů ČASPV dle jednotlivých kategorií uvádí Graf 1.

Graf 1 Počet členů ČASPV dle kategorií

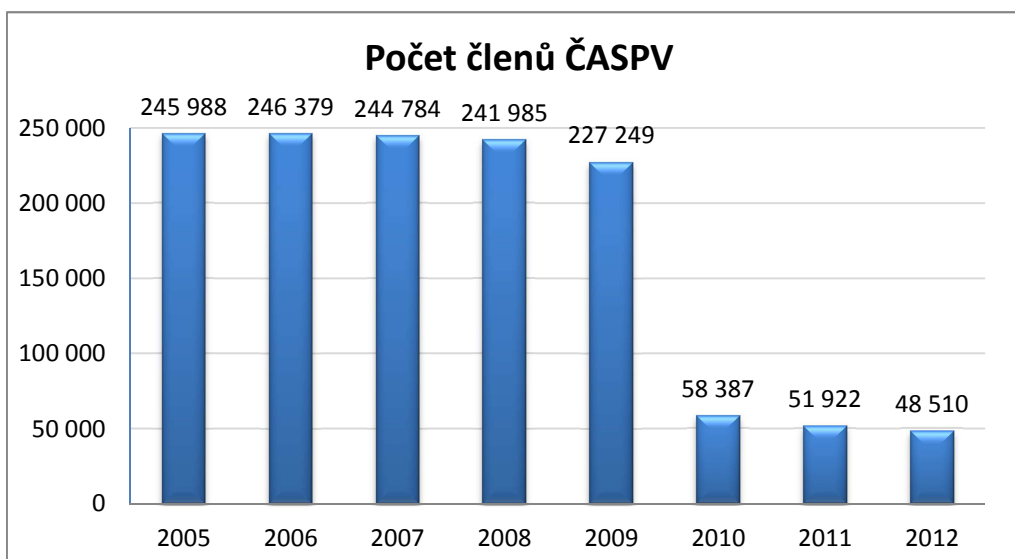


Zdroj: ČASPV. Výroční zpráva 2012 [CD]. 2013, vlastní úprava

Členů ČASPV každým rokem ubývá, přičemž největší úbytek zaznamenala asociace v roce 2010, kdy oproti roku 2009 odešlo cca 74% registrovaných členů (viz Graf 2) a zároveň došlo ke snížení počtu odborů a cvičitelů o cca 50% na 867 odborů a 4.736 cvičitelů. Hlavním důvodem, který přispěl k tomuto výraznému poklesu, bylo především dle ČASPV (2011) zvýšení členských příspěvků a jejich přerozdělení, které bylo přijato v prosinci 2009 mimořádnou Valnou hromadou. Velká část členů na navýšení členských příspěvků nereflektovala a rozhodla se ukončit členství v ČASPV.

Rozhodnutí o zvýšení členských příspěvků bylo bezprostřední a nezbytnou reakcí na snížení dotací (z finančních zdrojů) od Sazka a.s. z důvodu nutnosti splácet úvěr na výstavbu O2 Arény. V této situaci se dle vyjádření tehdejšího předsedy ČASPV Doc. Ing. Jiřího Laurence, CSc. projeví chyby v minulosti, kdy byly do sportu v plném rozsahu odváděny výtěžky z činnosti Sazka a.s. a „proto nebyly důvody ke zvyšování členských příspěvků“ (ČASPV, 2011).

Graf 2 Vývoj členské základny ČASPV v letech 2005 – 2012



Zdroje: ČASPV. *Výroční zpráva 2011. 2012*; ČASPV. *Výroční zpráva 2012* [CD]. 2013.

5.3 Systém managementu kvality

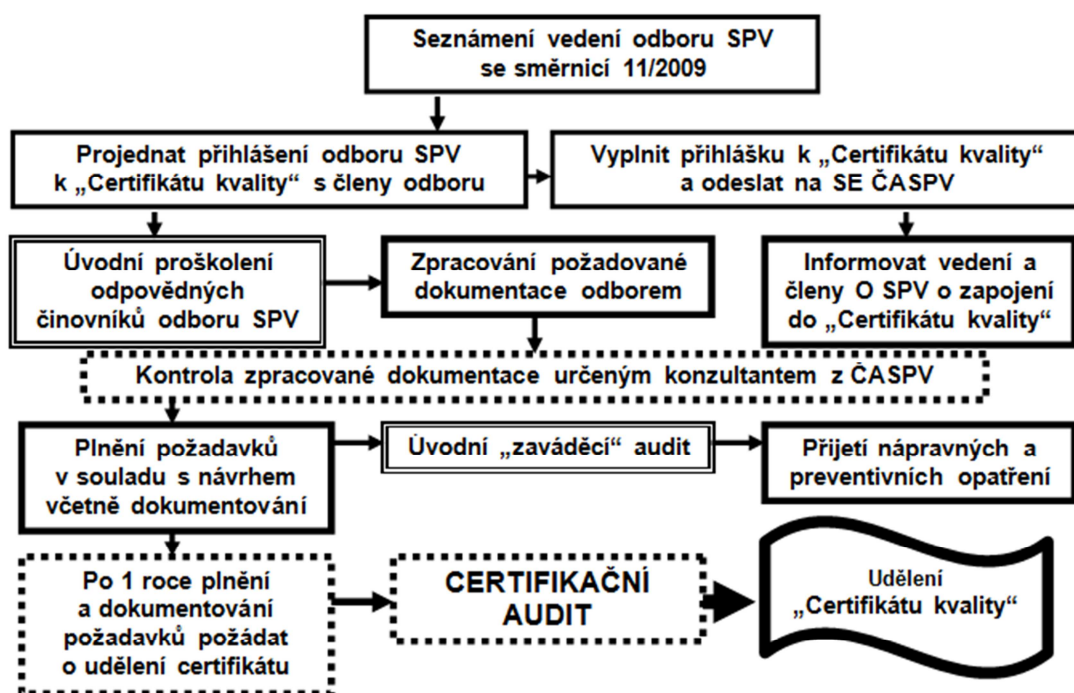
ČASPV je jedinou sportovní organizací v České republice, která realizuje v rámci své organizace systém managementu kvality (SMK) vycházející z evropského projektu PATHE (Physical Activity Towards a Healthier Europe). Tento projekt má za cíl vytvoření „třírozměrného člověka“, který by měl být nejen zdravý a vzdělaný, ale díky třetímu rozměru i charakterní. K SMK přistoupila ČASPV v roce 2009, kdy se aktivně zapojila do programu, jehož prioritou je kvalita všech činností základního organizačního článku – kvalitní odbor SPV jako celek, spokojení činovníci i cvičitelé a neustálé zlepšování procesů řízení služeb.

K hlavním cílům projektu patří dle Komise pro certifikaci kvality (KCK) především „zdraví jednotlivce – zdravý životní styl – kvalita řízení odboru SPV“. Na základě splnění všech závazných požadavků prověřovaných vyškolenými auditory ČASPV a interními auditory, získává odbor „Certifikát kvality“. Celkový postup k získání „Certifikátu kvality“ naznačuje Obrázek 8. Pro zavádění SMK byla KCK vytvořena směrnice M – 11/2009 Management kvality odboru SPV, která definuje SMK činnosti odboru SPV. Tato směrnice se zařadila po bok dalších směrnic ČASPV a základních běžně užívaných dokumentů, které se dotýkají kvality poskytovaných služeb (činnosti). K dalším dokumentům, které byly v této souvislosti vytvořeny, patří směrnice M – 12/2009 Prověřování kvality v odboru SPV a vzorová Příručka kvality (Kalina, 2009; Kalina, 2011).

Z pohledu metodiky ECSI v rámci této práce je nutné se zmínit, že jedna z částí SMK je zaměřena na monitorování spokojenosti člena odboru (oddílu) prostřednictvím krátkého

dotazníku, který (se souhlasem zástupce KCK) uvádím v Příloze č. 1. Toto zjišťování spokojenosti členů je dáno jedním z pravidel v Prohlášení odboru SPV ke kvalitě, které uvádí, že spokojenost členů je nejdůležitějším měřítkem kvality poskytovaných služeb asociace. Monitorování si provádějí jednotlivé odbory, přičemž získané informace se dle potřeby vyhodnocují 1 x či 2 x ročně.

Obr. 8 Celkový postup k získání „Certifikátu kvality“



Zdroj: *Základní informace pro odbory SPV* [online].[cit. 2013-05-08]. Dostupné z: <http://www.caspv.cz/download/sites/smk-zakl-informace-web-466.doc>

K řízení kvality činnosti odborů SPV a k naplňování hlavních cílů dle projektu PATHE se jako nejvíce vyhovující a účinný ukazuje přístup procesní. Jeho základem je identifikování a definice tří hlavních a devíti podpůrných procesů v odboru SPV včetně návaznosti a jejich následného propojení. Společně s tím se u SMK pro odbor SPV vychází z domněnky, že pro dosažení požadovaných kvalitních výsledků činnosti, musí být naplněny určité předpoklady (Kalina, 2009a).

Do projektu SMK má dle Kaliny (2009b) možnost se přihlásit každý odbor SPV, který se rozhodne kvalitně uspokojovat požadavky svých členů a zároveň realizovat cíle projektu v souladu s požadavky směrnice M – 11/2009. V případě zájmu o získání „Certifikátu kvality“ zajistí ČASPV všechny potřebné náležitosti jako např. směrnici M – 11/2009 a vzorové Příručky kvality, vstupní proškolení vybraných odpovědných činných odboru SPV či proškolení a jmenování interních auditorů odboru SPV.

Mezi hlavní klady zavedeného SMK patří především trvalá kvalitní činnost odboru SPV, spokojenost členů, cvičitelů a činovníků, konkurenceschopnost v českém sportovním prostředí a dobrá pověst na veřejnosti.

Pro cvičitele a činovníky poskytuje SMK:

- nový pohled na osobní činnost a činnost odboru SPV,
- zkvalitnění a lepší zacílení vlastní činnosti,
- posílení systematičnosti v osobní činnosti a činnosti oddílů,
- orientaci na efektivní činnost (služby),
- zlepšení efektivity vložené energie,
- zlepšení přehledu o činnosti a výsledcích,
- zkvalitnění a posílení zpětné vazby,
- účelné využití vynaložených prostředků včetně.

Samotným členům přináší SMK tato pozitiva - udržování a zlepšování osobního zdraví, uplatňování zdravého životního stylu, aktivní a kvalitní život v kolektivu, vzdělávání, poznávání a kultivace osobnosti či tělesný a duševní rozvoj (Kalina, 2009b).

K odborům SPV, které získaly za dobu fungování SMK v rámci ČASPV „Certifikát kvality“ patří:

- TJ Slovan Černé Pole, Brno (rok získání 2011),
- Gym club REDA Praha (2011),
- TJ ZŠ SPV Chomutov (2011),
- Sportovní klub Flik flak Plzeň (2012).

Udělením „Certifikátu kvality“ Výkonným výborem ČASPV na základě doporučení KCK byl v roce 2011 završen náročný proces vytvoření, zavedení a prověřování SMK v základním organizačním článku, poprvé v historii českého tělovýchovného hnutí od roku 1862 (Kalina, 2011).

Zájem o zapojení do SMK v rámci ČASPV projevily již další odbory SPV:

- SPV TJ Jiskra Nový Bor,
- SK dětí i dospělých v Doksech,
- ASPV Zákupy,
- Sportovní klub Hala Lužiny,
- TJ Sokol Řepy Praha.

6. VÝSLEDKOVÁ ČÁST

V této kapitole jsou podrobně zpracovány výsledky dotazníkového šetření a následně vypočítány hodnoty indexů ECSI. Počet dotazníků získaných od klientů odborů SPV navázaných na SMK je 49, zatímco od klientů odborů SPV nenavázaných na SMK bylo získáno 241 dotazníků.

Pro přehlednost výsledků je využito nejen grafického znázornění v podobě výsečových a sloupcových grafů, ale také tabulek. Kompletní výsledky dotazníkového šetření obou skupin vymezených odborů SPV jsou uvedeny v Přílohách č. 5 (odborní SPV navázané na SMK) a č. 6 (odborní SPV nenavázané na SMK).

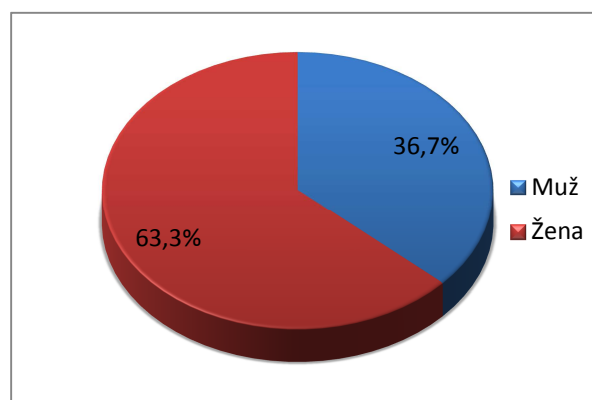
6.1 Demografické ukazatele

Následující demografické ukazatele zkoumají složení respondentů obou definovaných skupin odborů SPV dle jejich pohlaví, věku, vzdělání, ekonomické aktivity, členství v Krajské asociaci Sport pro všechny a velikosti bydliště.

6.1.1 Pohlaví respondentů

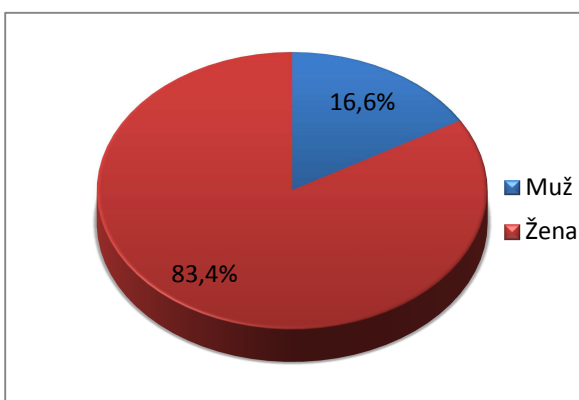
V obou sledovaných skupinách odborů SPV převažují mezi dotazovanými ženy. Zatímco u skupiny odborů SPV navázaných na SMK představují ženy 63,3 % dotazovaných klientů, u druhé skupiny je zastoupení žen při dotazování ještě výraznější, neboť jich bylo osloveno celkem 201, což představuje 83,4 % dotazovaných klientů. Převaha žen v provedeném výzkumu potvrzuje skutečnost Grafu 1 z předchozí kapitoly, kdy je registrovaných žen v rámci členské základny ČASPV třikrát více než mužů.

Graf 3 Pohlaví respondentů – odbory SPV navázané na SMK



Zdroj: Benda (2013)

Graf 4 Pohlaví respondentů – odbory SPV nenavázané na SMK



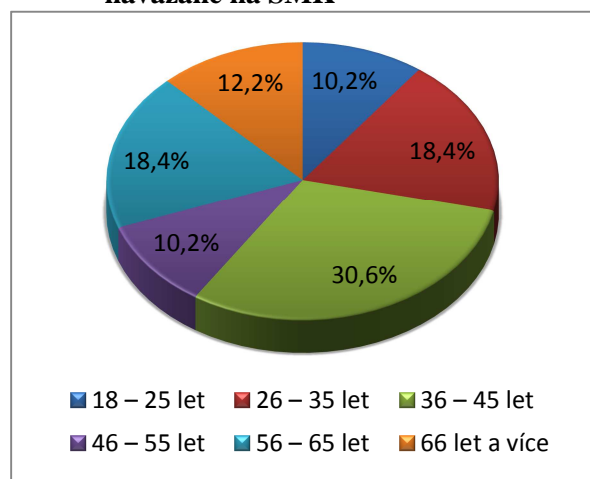
Zdroj: Benda (2013)

6.1.2 Věk respondentů

Největší věkovou skupinu představují u odborů SPV navázaných na SMK klienti ve věku 36 – 45 let (30,6 %). Celkově s dalšími dvěma věkovými kategoriemi (26 – 35 let, 56 – 65 let) tvoří tito klienti cca 67,5 % všech dotazovaných. U skupiny odborů SPV nenavázaných na SMK je situace ohledně věkového složení dotazovaných odlišná. Zde tvoří nejpočetnější věkovou skupinu klienti ve věku 56 – 65 let, kterou následuje věková kategorie 46 – 55 let. Výrazně nejméně má naopak nejmladší věková kategorie (18 – 25 let) s relativní četností 4,1 %.

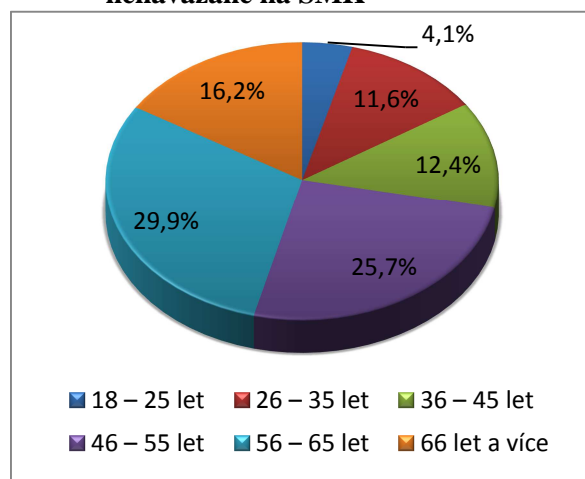
Na obou níže uvedených grafech lze vidět, že služby ČASPV využívají všechny věkové kategorie respondentů, což zcela vystihuje pojem „sport pro všechny“ z názvu asociace.

Graf 5 Věk respondentů – odbory SPV navázané na SMK



Zdroj: Benda (2013)

Graf 6 Věk respondentů – odbory SPV nenavázané na SMK



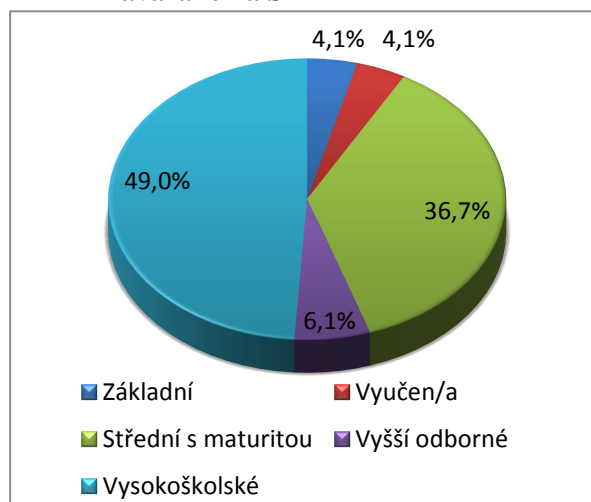
Zdroj: Benda (2013)

6.1.3 Vzdělání respondentů

Obě skupiny odborů SPV vykazují z hlediska vzdělání respondentů určitou podobnost, neboť přibližně 86 % dotazovaných v obou sledovaných skupinách odborů SPV má dosaženo vzdělání vysokoškolské či středoškolské s maturitou. Odlišují se ovšem v převládajícím vzdělání. Zatímco u odborů SPV navázaných na SMK převažuje u dotazovaných klientů vysokoškolské vzdělání (49,0 %), u odborů SPV nenavázaných na SMK má nejvíce respondentů středoškolské vzdělání s maturitou (47,7 %).

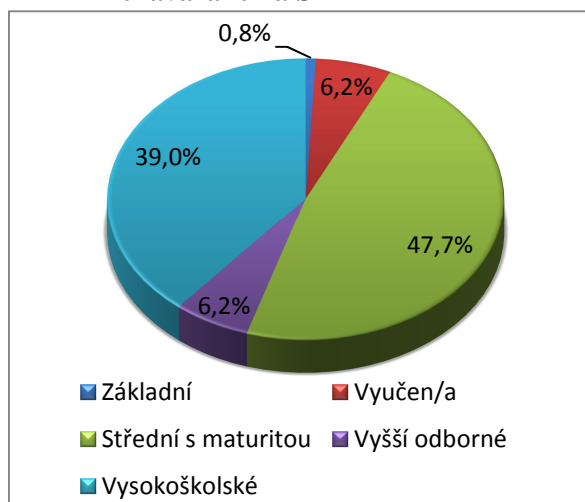
Z těchto výsledků je možné odvodit, že vyšší dosažené vzdělání vede respondenty ve větší míře k využívání sportovních a tělovýchovných služeb.

Graf 7 Vzdělání respondentů – odbory SPV navázané na SMK



Zdroj: Benda (2013)

Graf 8 Vzdělání klientů – odbory SPV nenavázané na SMK

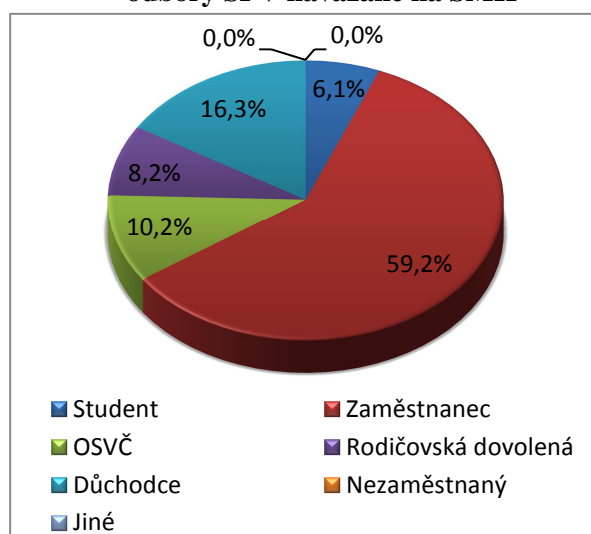


Zdroj: Benda (2013)

6.1.4 Ekonomická aktivita respondentů

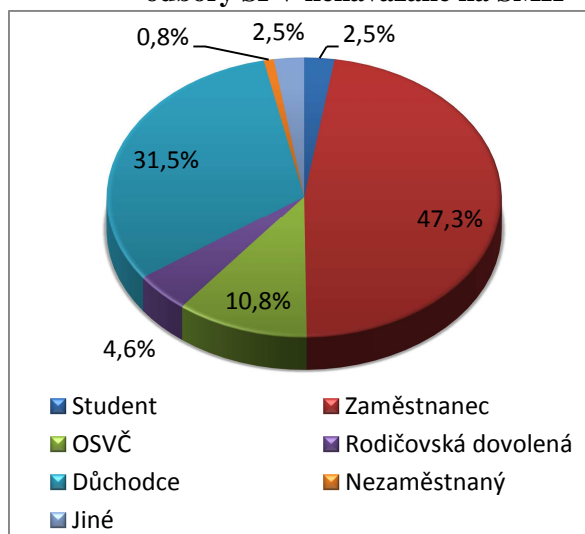
U obou vymezených skupin odborů SPV jsou respondenti nejčastěji z pohledu jejich ekonomické aktivity v pozici zaměstnanců, přičemž v případě odborů SPV navázaných na SMK je to více jak polovina dotazovaných (59,2 %). Další významnou kategorií tvoří mezi respondenty důchodci. Společně se zaměstnanci tvoří v obou skupinách přes 75 % všech dotazovaných klientů. Nejméně je naopak nezaměstnaných respondentů, kteří nejsou zastoupeni vůbec či v minimální míře (0,8 %). Toto zjištění může souviset i s faktem, že nezaměstnaní si z důvodu nedostatku financí a současné ekonomické situace v České republice nemohou dovolit pravidelně využívat „zbytné“ služby, a to včetně těch sportovních.

Graf 9 Ekonomická aktivita respondentů – odbory SPV navázané na SMK



Zdroj: Benda (2013)

Graf 10 Ekonomická aktivita respondentů – odbory SPV nenavázané na SMK



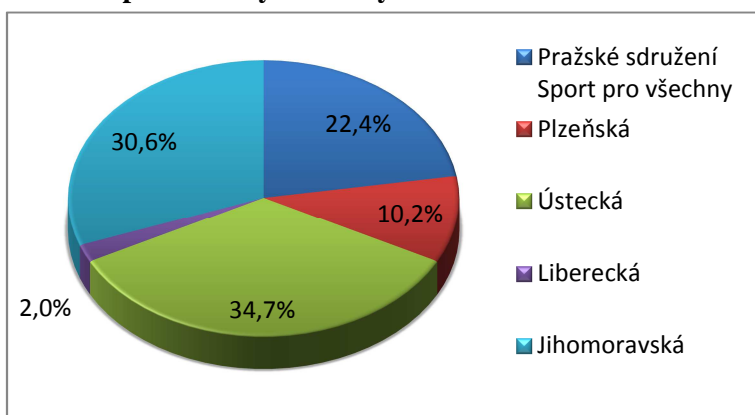
Zdroj: Benda (2013)

6.1.5 Členství respondentů v Krajských asociacích Sport pro všechny

Jak je možné vidět z následujícího Grafu 11, jsou dotazovaní klienti u odborů SPV navázaných na SMK pouze z pěti Krajských asociací Sportu pro všechny (KASPV). Tento počet však odpovídá skutečnosti, neboť devět odborů SPV vymezené skupiny je členy právě těchto pěti krajských asociací. Největší měrou je zde zastoupena Ústecká KASPV s 34,7 % v rámci níž je členem pouze jeden sledovaný odbor SPV, a to TJ ZŠ SPV Chomutov. Mezi další významně zastoupené kraje u dotazovaných klientů patří Jihomoravská KASPV (30,6 %) a Pražské sdružení Sport pro všechny (22,4 %). Pouze 2,0 % má naopak Liberecká KASPV, ačkoliv jsou v rámci ní evidovány tři odbory SPV, jež mají zájem o zapojení do SMK.

Pro dokreslení zapojení dotazovaných klientů do odborů SPV je možné konstatovat, že z pohledu velikosti bydliště respondentů u této skupiny odborů SPV je nejvíce respondentů z měst nad 100.000 obyvatel (61,2 %). Za nimi následují v klesající tendenci další kategorie velikostí měst, tzn. 50.001 – 100.000 obyvatel (22,4 %) a 10.001 – 50.000 obyvatel (12,2 %).

Graf 11 Členství respondentů v Krajských asociacích Sport pro všechny – odbory SPV navázané na SMK



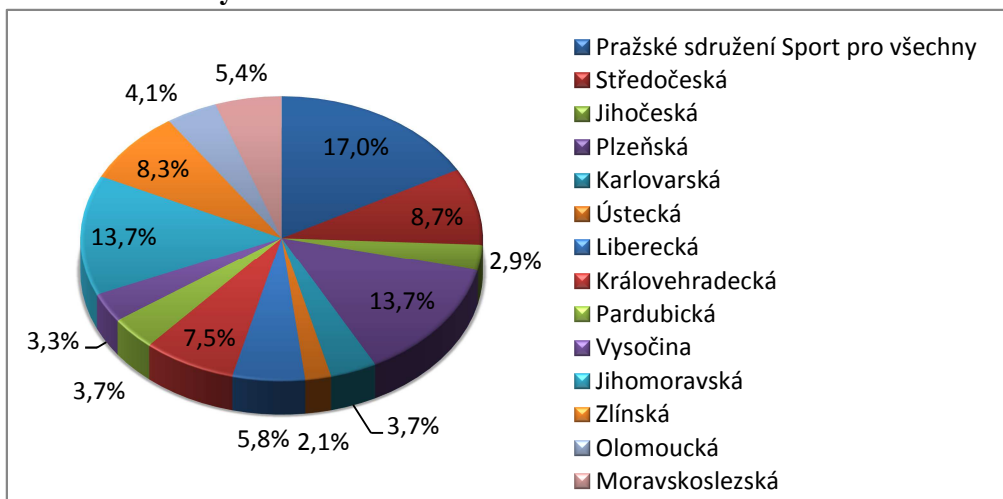
Zdroj: Benda (2013)

U odborů SPV nenavázaných na SMK je ve výzkumu zastoupeno všech čtrnáct KASPV, přičemž nejvíce dotazovaných klientů je z odborů SPV Pražského sdružení Sport pro všechny (41, tzn. 17,0 % respondentů). K početnějším krajům patří se stejnou měrou oslovených respondentů Jihomoravská a Plzeňská KASPV (13,7 %). Společně se Středočeskou KASPV, jak ukazuje Graf 12, tvoří tyto organizační články ČASPV přes polovinu všech respondentů.

Velikost bydliště u dotazovaných klientů je nejčastěji uváděná, jako v případě předchozí skupiny odborů SPV, nad 100.000 obyvatel (24,9 %). K dalším význačněji zastoupeným

kategoriím velikosti bydliště dotazovaných klientů patří 1.001 – 5.000 obyvatel (19,9 %) a 10.001 – 50.000 obyvatel s relativní četností 17,8 %. Podrobněji jsou výsledky o velikosti bydliště uvedeny v Příloze č. 6.

Graf 12 Členství respondentů v Krajských asociacích Sport pro všechny – odbory SPV nenavázané na SMK



Zdroj: Benda (2013)

Na základě uvedených demografických ukazatelů je možné konstatovat, že získaný vzorek klientů ČASPV je velice rozmanitý, neboť postihuje všechny nabízené odpovědi. Tato skutečnost se nepochybně projeví ve výsledcích hlavní části prováděného výzkumu.

6.2 Hypotetické proměnné indexu ECSI

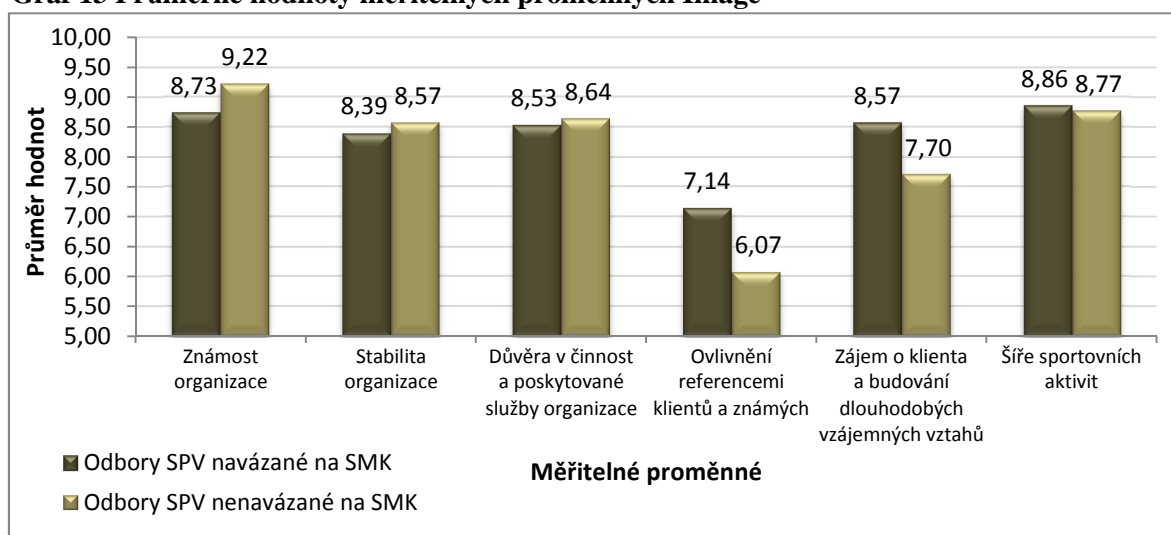
Následující část zaměřená na hypotetické proměnné indexu ECSI analyzuje získaná data jejich jednotlivých měřitelných proměnných. K podrobné analýze měřitelných proměnných využívám statistických charakteristik nejen v podobě modusu (nejčastější hodnota), mediánu (střední hodnota), minimální i maximální hodnoty uvedené v Tabulkách 1 – 7, ale i aritmetického průměru vyjádřeného v Grafech 13 – 19. Společně s tím byly vypočítány pro každou měřitelnou proměnnou relativní a absolutní četnosti včetně jejich kumulací (viz Přílohy č. 5 a č. 6).

6.2.1 Image

Z hlediska hypotetické proměnné Image je nejvíce uváděnou odpovědí na poskytnuté škále hodnota 10, jež představuje plný souhlas s poskytnutým tvrzením. Největších hodnot mezi měřitelnými proměnnými dosahují „známost organizace“ a „šíře sportovních aktivit“, avšak u každé sledované skupiny odborů SPV v opačném pořadí. Vysoké hodnoty

u „známosti organizace“ (odborní navázané 8,73 / odborní nenávané 9,22) jistě souvisí s faktem, že dotazovaní klienti jsou členy ČASPV a proto tuto organizaci velmi dobře znají. U „šíře sportovních aktivit“ ukazují výsledné hodnoty (8,86 / 8,77) a počet odpovědí 10 (u obou skupin odborů SPV cca 51 %), že klienti ve velké míře vnímají snahu ČASPV nabízet široké spektrum aktivit pro různé věkové skupiny.

Graf 13 Průměrné hodnoty měřitelných proměnných Image



Zdroj: Benda (2013)

K dalším měřitelným proměnným patří „důvěra“, která je pro každou firmu či organizaci velice důležitá. Tuto skutečnost potvrzují i zástupci ČASPV, kteří ji zvolili v rámci Image jako nejvýznamnější měřitelnou proměnnou (8,18). Ačkoliv je nejčastější odpovědí hodnota 10 a z cca 92 % se odpovědi u obou skupin odborů SPV objevují v rozmezí, jež vyjadřuje souhlas s tvrzením (6 – 10), jsou výsledné hodnoty 8,53 a 8,64. Tento velice dobrý výsledek je jistě ovlivněn územní rozsáhlostí prováděného výzkumu, kdy ne všechny odbory SPV mohou z hlediska jejich prováděných činností a poskytovaných služeb působit u klientů zcela důvěryhodně, což se dále promítá do celkového hodnocení důvěryhodnosti ČASPV. Zajímavá je i nižší dosažená hodnota u odborů SPV navázaných na SMK, neboť díky tomuto propracovanému systému by měly uvedené odbory SPV a následně celá ČASPV působit u klientů důvěryhodnějším dojmem.

Průměrné hodnoty „stabilita organizace“ na úrovni 8,39 a 8,57 ukazují, že ČASPV si během 21 let její existence vybudovala v rámci českého sportu nepochybnou tradici. Přestože se dle vyjádření jednoho respondenta jedná ve srovnání s obdobnými typy organizací (Sokol, Orel) o „mladou organizaci“, jsou odpovědi u obou skupin odborů SPV z cca 78 % v rozmezí 8 – 10, což lze považovat za pozitivní výsledek.

Tab. 1 Zadané váhy a statistické charakteristiky měřitelných proměnných Image

Měřitelná proměnná	Zadaná váha	Modus		Medián		Minimum		Maximum	
		Nav. SMK	Nen. SMK	Nav. SMK	Nen. SMK	Nav. SMK	Nen. SMK	Nav. SMK	Nen. SMK
Známost organizace	7,64	10	10	10	10	1	1	10	10
Stabilita organizace	7,64	10	10	9	10	1	2	10	10
Důvěra v činnost a poskytované služby organizace	8,18	10	10	9	9	5	1	10	10
Ovlivnění referencemi klientů a známých	6,91	10	10	9	7	1	1	10	10
Zájem o klienta a budování dlouhodobých vzájemných vztahů	7,00	10	10	9	8	5	1	10	10
Šíře sportovních aktivit	8,09	10	10	10	10	5	1	10	10

Zdroj: Benda (2013)

Následující měřitelná proměnná „zájem o klienta“ vykazuje oproti předchozím charakteristikám výraznější rozdíl mezi výslednými hodnotami, a to 0,87. V odpovědích u odborů SPV nenávaných na SMK jsou zastoupeny všechny nabízené hodnoty škály, zatímco u druhé skupiny odborů SPV se hodnoty pohybují v rozmezí 5 – 10. Tento rozdíl může vyplývat právě ze systému managementu kvality, jenž se více zaměřuje prostřednictvím kvality na samotného klienta.

Nejmenší průměrné hodnoty u obou skupin odborů SPV (7,14 / 6,07) získala měřitelná proměnná „ovlivnění referencemi“, která mimo to vykazuje z pohledu Image největší rozdíl ve výsledných hodnotách a je z hlediska zadané váhy nejméně významná (6,91). Jak je z výsledků a rozmanitých četností hodnot (např. hodnota 1 – 12 % a 20 %) patrné, nebyli klienti při výběru organizace příliš ovlivnění referencemi klientů či známých, ale výběr provedli na základě informací z jiných zdrojů.

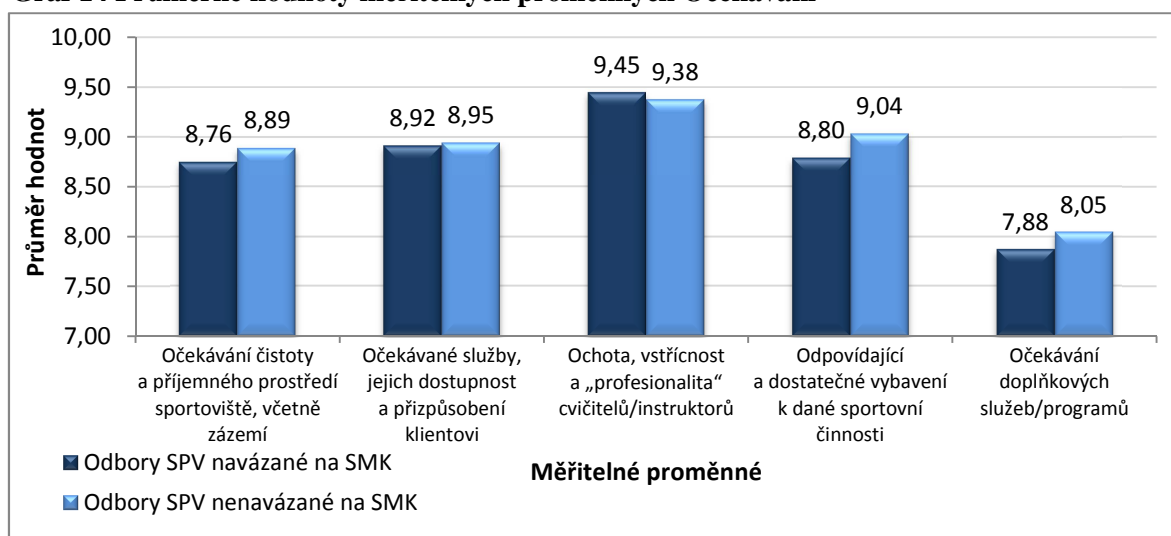
6.2.2 Očekávání

Celkově jsou výsledné hodnoty měřitelných proměnných Očekávání ve srovnání s ostatními hypotetickými proměnnými velice vyrovnané, neboť největší rozdíl činí pouze 0,24. Největších hodnot, tzn. 9,45 a 9,38, dosahuje měřitelná proměnná zaměřená na ochotu, vstřícnost a „profesionalitu“ cvičitelů/instruktorů. Velmi vysoké hodnoty dané 68 % udáním hodnoty 10 (u odborů SPV navázaných na SMK využití rozmezí 7 – 10) ukazují, jak jsou pro klienty při využívání služeb ČASPV tyto osoby důležité a zásadní. Významnost uvedené charakteristiky potvrzuje skutečnost, že je zástupci ČASPV ohodnocena váhou 9,00.

Dle výsledků měřitelných proměnných mají dále klienti poměrně velká očekávání, která souvisí se službou, jejím vybavením a místem. V případě „očekávání služby“, se i díky

ne zcela využitě škále a převládajícímu rozmezí 8 – 10 jedná o hodnoty 8,92 a 8,95. Z pohledu charakteristik zaměřených na „odpovídající a dostatečné vybavení“ a „čistotu a příjemné prostředí sportoviště“ naznačují průměrné hodnoty (viz Graf 14), že nejen vybavení ke sportovní činnosti, ale i samotné prostředí sportoviště je klienty preferováno před využitím služby na odpovídající vyšší úrovni.

Graf 14 Průměrné hodnoty měřitelných proměnných Očekávání



Zdroj: Benda (2013)

Výrazně nižších hodnot (7,88 / 8,05) v rámci této hypotetické proměnné dosahuje „očekávání doplňkových služeb/programů“. Ve srovnání s proměnnou „očekávání služby“, jež představuje hlavní poskytovanou službu, ukazují výsledky, že klienti preferují a očekávají především tuto službu a doplňkové služby či programy již nejsou pro klienty tak důležité.

Tab. 2 Zadané váhy a statistické charakteristiky měřitelných proměnných Očekávání

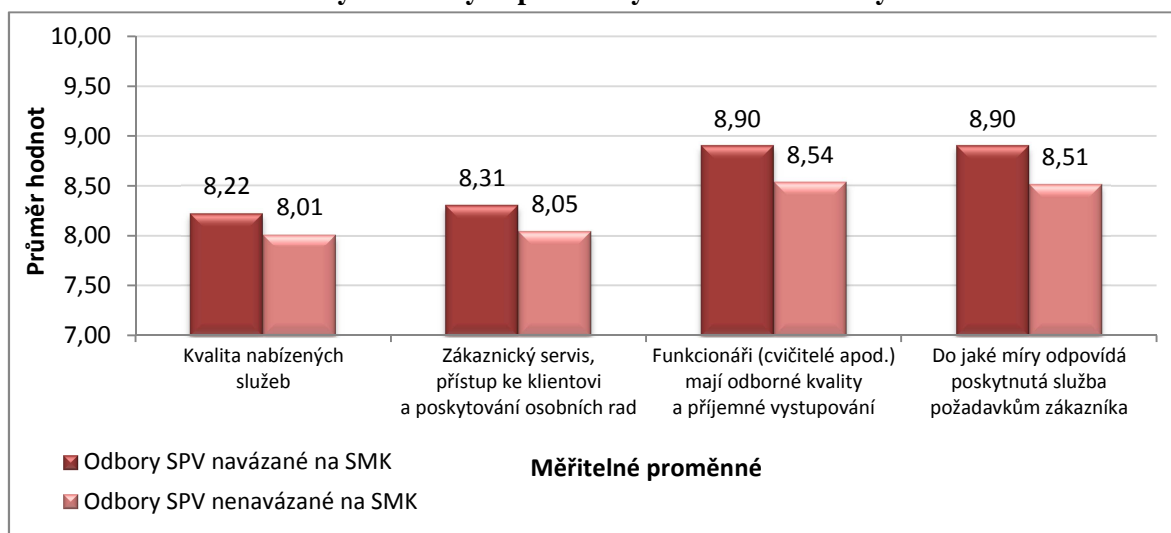
Měřitelná proměnná	Zadaná váha	Modus		Medián		Minimum		Maximum	
		Nav. SMK	Nen. SMK	Nav. SMK	Nen. SMK	Nav. SMK	Nen. SMK	Nav. SMK	Nen. SMK
Očekávání čistoty a příjemného prostředí sportoviště, včetně zázemí	7,18	10	10	10	10	4	2	10	10
Očekávané služby, jejich dostupnost a přizpůsobení klientovi	7,36	10	10	9	10	4	2	10	10
Ochota, vstřícnost a „profesionalita“ cvičitelů/instruktorů	9,00	10	10	10	10	7	1	10	10
Odpovídající a dostatečné vybavení k dané sportovní činnosti	8,73	10	10	9	10	1	1	10	10
Očekávání doplňkových služeb/programů	6,36	10	10	8	8	3	1	10	10

Zdroj: Benda (2013)

6.2.3 Vnímaná kvalita

Průměrné hodnoty jednotlivých měřitelných proměnných vykazují u odborů SPV navázaných na SMK vyšších hodnot, což je možné přičíst hlavně tomuto systému, jehož hlavním úkolem je právě kvalita a její zlepšování v odborech SPV. Klienti vnímají nejvíce kvalitu u dvou měřitelných proměnných – „odbornost a příjemné vystupování funkcionářů“ a „služba odpovídající požadavkům zákazníka“. Ačkoliv funkcionáři, cvičitelé atd. vykonávají svojí činnost především na dobrovolné bázi či za symbolickou odměnu, je z výsledných hodnot patrné, že klienti kladně vnímají nejen jejich vystupování, ale i odbornost získanou prostřednictvím rozsáhlé metodické a vzdělávací činnosti asociace. Obdobné hodnoty druhé zmíněné nejvyšší měřitelné proměnné (8,90 / 8,51), tak jako z cca 93 % využití škály v pozitivním rozmezí 6 – 10, naznačují, že poskytnuté služby vyhovují požadavkům klientů.

Graf 15 Průměrné hodnoty měřitelných proměnných Vnímané kvality



Zdroj: Benda (2013)

Nižších hodnot i přes využití nabízené škály od hodnot 3, resp. 2, dosáhla jak měřitelná proměnná „zákaznický servis, přístup ke klientovi“, tak i „kvalita nabízených služeb“. Právě tuto druhou proměnnou lze souhrnně pojmut jako celkové vnímání nabízené služby. U této proměnné jsem osobně očekával větší rozdíl mezi vymezenými odbory SPV, avšak jak výsledný rozdíl ukazuje, systém managementu kvality dle klientů sice zvyšuje kvalitu nabízených služeb, ale nijak výrazně. I přes velice dobrou hodnotu 8,22, je u těchto odborů SPV navázaných na SMK stále prostor pro zlepšování kvality jejich nabízených služeb.

Tab. 3 Zadané váhy a statistické charakteristiky měřitelných proměnných Vnímané kvality

Měřitelná proměnná	Zadaná váha	Modus		Medián		Minimum		Maximum	
		Nav. SMK	Nen. SMK	Nav. SMK	Nen. SMK	Nav. SMK	Nen. SMK	Nav. SMK	Nen. SMK
Kvalita nabízených služeb	8,27	8	8	8	8	3	2	10	10
Zákaznický servis, přístup ke klientovi a poskytování osobních rad	7,45	10	10	8	8	3	2	10	10
Funkcionáři (cvičitelé apod.) mají odborné kvality a příjemné vystupování	8,73	10	10	9	9	5	1	10	10
Do jaké míry odpovídá poskytnutá služba požadavkům zákazníka	7,82	10	10	10	9	3	1	10	10

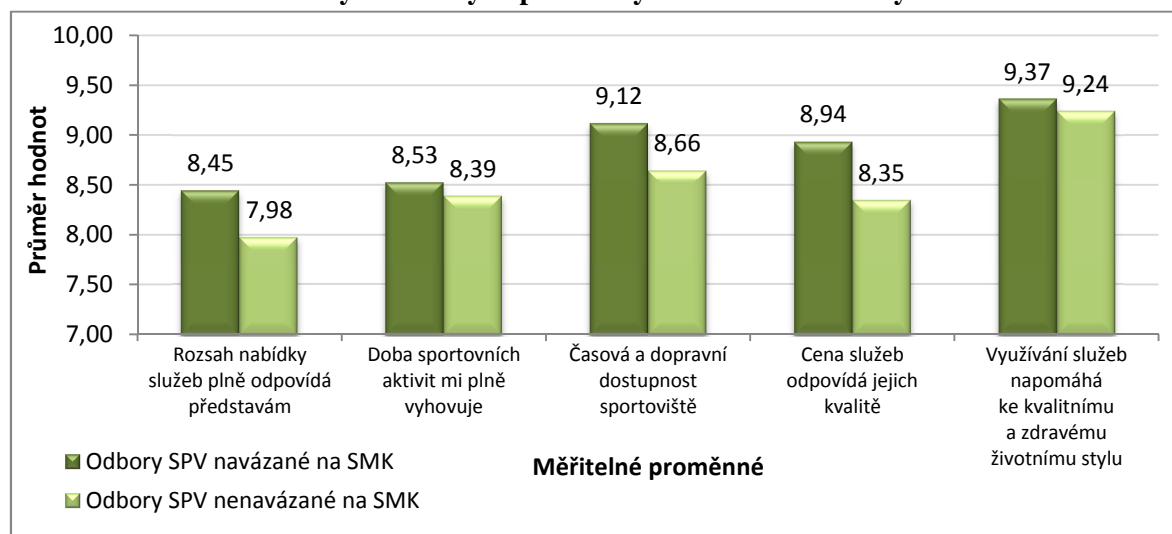
Zdroj: Benda (2013)

6.2.4 Vnímaná hodnota

Jako u předchozí sledované hypotetické proměnné jsou výsledné hodnoty při srovnání skupin odborů SPV vyšší u těch, jež jsou navázány na SMK. Nejvyššího a velice dobrého ohodnocení, tzn. 9,37 a 9,24, dosahuje měřitelná proměnná se zaměřením na „kvalitní a zdravý životní styl“. V rámci jejího hodnocení využili dotazovaní klienti z 96 % rozmezí hodnot 7 – 10, což ukazuje, jak silně vnímají úlohu sportovních aktivit, resp. služeb v návaznosti na uplatňování zdravého životního stylu.

Druhé nejvyšší ohodnocení získala měřitelná proměnná „časová a dopravní dostupnost sportoviště“. Přestože ČASPV, resp. samotné odbory SPV zajišťují sportoviště a to mnohdy velice obtížně, buď z důvodu nedostatku sportovišť v daném městě nebo omezených finančních možností na pronájem, značí celkové průměrné hodnoty (9,12 / 8,66) o dobré dostupnosti těchto sportovišť.

Graf 16 Průměrné hodnoty měřitelných proměnných Vnímané hodnoty



Zdroj: Benda (2013)

Další měřitelná proměnná „cena služeb odpovídá jejich kvalitě“ vykazala u respondentů několik odpovědí v pasáži „připomínky“. Dle jejich vyjádření je i díky mnohem nižším cenám dosahováno dokonce vyšší kvality služeb nežli jen odpovídající. Tuto skutečnost potvrzují nejen četnosti obdržených hodnot 9 – 10 (75 % / 59 %), ale i výsledné hodnoty 8,94 a 8,35.

V pořadí čtvrtou je v rámci Vnímané hodnoty měřitelná proměnná zaměřená na „vyhovující dobu sportovních aktivit“. Ačkoliv bývá leckdy pro odbory SPV složité se přizpůsobit časům, jež poskytne vlastník sportoviště či skloubit časové možnosti cvičitelů/instruktorů, lze průměrné hodnoty nad úrovní 8,30 považovat za dobrý výsledek. U obou sledovaných skupin odborů SPV získaly hodnoty v pozitivní části škály (6 – 10) celkově četnost 90 %.

Tab. 4 Zadané váhy a statistické charakteristiky měřitelných proměnných Vnímané hodnoty

Měřitelná proměnná	Zadaná váha	Modus		Medián		Minimum		Maximum	
		Nav. SMK	Nen. SMK	Nav. SMK	Nen. SMK	Nav. SMK	Nen. SMK	Nav. SMK	Nen. SMK
Rozsah nabídky služeb plně odpovídá představám	7,73	10	10	9	8	5	1	10	10
Doba sportovních aktivit mi plně vyhovuje	7,55	10	10	9	9	5	1	10	10
Časová a dopravní dostupnost sportoviště	8,00	10	10	9	9	5	1	10	10
Cena služeb odpovídá jejich kvalitě	8,27	10	10	10	9	4	1	10	10
Využívání služeb napomáhá ke kvalitnímu a zdravému životnímu stylu	9,09	10	10	10	10	5	1	10	10

Zdroj: Benda (2013)

Nejnižší ohodnocení získala proměnná „odpovídající rozsah nabídky služeb“, nicméně u odborů SPV navázaných na SMK se vůči předchozí proměnné jedná o malý rozdíl výsledných hodnot. Z výsledků (8,45 / 7,98) a četností je zřejmé, že klienti sice kladně vnímají rozsah nabízených služeb odborů SPV, resp. ČASPV, avšak uvítali by i další možnosti sportovních aktivit či jiných služeb. Současnou nabídku služeb by jistě některé odbory SPV rády rozšířily, avšak problémy s nedostatečným finančním ohodnocením ztěžují získávat nové kvalifikované cvičitele, díky nimž by mohla být nabídka služeb rozšířena.

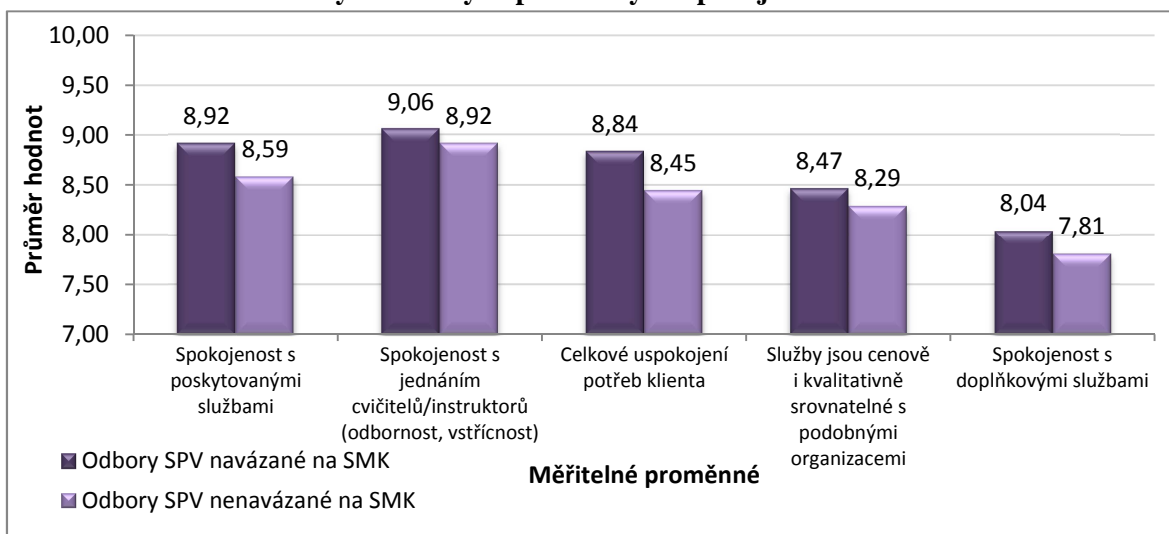
6.2.5 Spokojenost zákazníka

U prováděného výzkumu je spokojenost zákazníka sledována prostřednictvím pěti měřitelných proměnných, které vykazují vyšší průměrné hodnoty u odborů SPV navázaných na SMK. Nejvyšší spokojenost vyjádřili dotazovaní klienti u proměnné zkoumající „jednání cvičitelů/instruktorů“. Výsledné hodnoty pohybující se okolo hodnoty 9, což je dáno 72 %,

resp. 74 % využitím škály v rozmezí 9 – 10, nasvědčují o velice dobrém přijímání jednání cvičitelů/instruktorů ze strany klientů. Současně má tato proměnná uvedenou z hlediska důležitosti nejvyšší váhu (8,82).

Dále jsou klienti odborů SPV dle zprůměrovaných hodnot spokojeni se samotnými poskytovanými službami. Tato spokojenost daná naplněním očekávání dotazovaných klientů je vyjádřena 47 % a 39 % četností hodnoty 10 či v případě odborů SPV navázaných na SMK neúplným využitím nabízené škály.

Graf 17 Průměrné hodnoty měřitelných proměnných Spokojenosti zákazníka



Zdroj: Benda (2013)

Jak můžeme vidět na Grafu 17 nebo u četností v Přílohách č. 5 a č. 6, poskytované služby nejen ve velké míře naplňují očekávání klientů, ale i značně uspokojují jejich potřeby.

Tab. 5 Zadané váhy a statistické charakteristiky měřitelných proměnných Spokojenosti zákazníka

Měřitelná proměnná	Zadaná váha	Modus		Medián		Minimum		Maximum	
		Nav. SMK	Nen. SMK	Nav. SMK	Nen. SMK	Nav. SMK	Nen. SMK	Nav. SMK	Nen. SMK
Spokojenost s poskytovanými službami	8,18	10	10	9	9	3	1	10	10
Spokojenost s jednáním cvičitelů/instruktorů (odbornost, vstřícnost)	8,82	10	10	10	9	5	1	10	10
Celkové uspokojení potřeb klienta	8,00	10	10	9	9	2	2	10	10
Služby jsou cenově i kvalitativně srovnatelné s podobnými organizacemi	7,18	10	10	9	9	2	1	10	10
Spokojenost s doplňkovými službami	6,82	10	10	8	8	2	1	10	10

Zdroj: Benda (2013)

Hodnoty další měřitelné proměnné, která zkoumá „cenovou a kvalitativní srovnatelnost služeb“, dosahují úrovní 8,47 a 8,29. Přestože proměnná získala ze 45 % hodnotu 10, jsou

výsledné hodnoty nižší, což lze přičíst i následující pohnutce. Dle slovního vyjádření některých klientů v dotazníku není možné srovnávat služby s podobnými organizacemi, neboť ČASPV nabízí za daleko nižší ceny stejně kvalitní služby. Jinak řečeno, při poměru výkon/cena jsou služby ČASPV mnohem lepší než u podobných organizací. Takže ačkoliv pozitivně vnímají výslednou kvalitu služby vzhledem k ceně, nesouhlasili s uvedeným tvrzením.

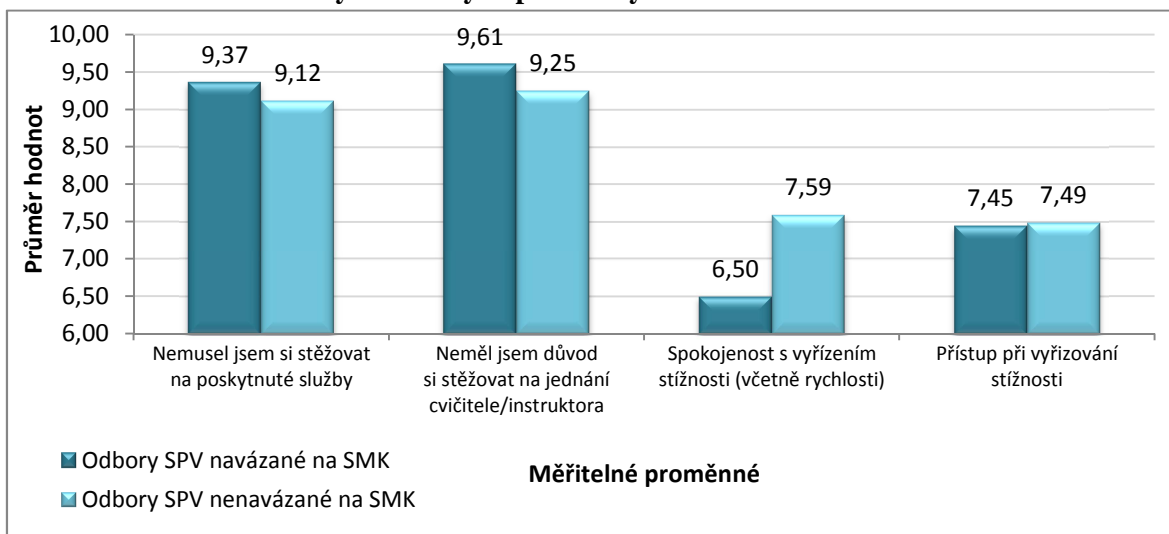
Nejmenší spokojenost (8,04 / 7,81) přisuzují klienti doplňkovým službám. Konečný výsledek může být dán nejen samotnou nižší spokojeností, ale i nevyužitím či nemožností využití těchto služeb. I z hlediska důležitosti vykazuje zmíněná proměnná nižší váhu – 6,82.

6.2.6 Stížnosti zákazníka

Hypotetická proměnná Stížnosti zákazníka je vymezena čtyřmi měřitelnými proměnnými. Tyto proměnné lze rozdělit na dvě skupiny – první skupina proměnných zkoumá četnost stížností (levá část Grafu 18), zatímco druhá skupina, zobrazená v pravé části Grafu 18, hodnotí samotné vyřízení stížnosti.

Z velice vysokých průměrných ohodnocení klientů u první skupiny proměnných je jasně vidět, že si klienti v minimální míře stěžovali na poskytnuté služby či na jednání cvičitele/instruktora. Tuto skutečnost dokazuje i nevyužití rozmezí hodnot 1 – 3, resp. 4 u odborů SPV navázaných na SMK a vysoké četnosti hodnot 10 (68 % – 75 %). Na základě popisu stížností v teoretické části práce, je nutné při zkoumání výsledků brát v úvahu, že stížnosti využívá jen malá skupina nespokojených klientů.

Graf 18 Průměrné hodnoty měřitelných proměnných Stížností zákazníka



Zdroj: Benda (2013)

V rámci druhé skupiny proměnných nebyly brány v potaz odpovědi klientů, kteří u obou předcházejících proměnných uvedli maximální souhlas s daným tvrzením, tzn. hodnotu 10. Při porovnání s první skupinou udávají hodnoty vymezených proměnných, jež se zaměřují na „spokojenost s vyřízením stížnosti“ a „přístup při vyřizování stížnosti“, nižší míru ohodnocení ze strany klientů. Výsledné hodnoty by měly nicméně nabývat vyšších hodnot, neboť pozitivní a rychlé vyřešení stížnosti vede obecně klienty jak k zachování náklonnosti k organizaci, tak i k pokračování využívat její nabízené služby.

Tab. 6 Zadané váhy a statistické charakteristiky měřitelných proměnných Stížností zákazníka

Měřitelná proměnná	Zadaná váha	Modus		Medián		Minimum		Maximum	
		Nav. SMK	Nen. SMK	Nav. SMK	Nen. SMK	Nav. SMK	Nen. SMK	Nav. SMK	Nen. SMK
Nemusel jsem si stěžovat na poskytnuté služby	7,36	10	10	10	10	4	1	10	10
Neměl jsem důvod si stěžovat na jednání cvičitele/instruktora	7,73	10	10	10	10	5	1	10	10
Spokojenost s vyřízením stížnosti (včetně rychlosti)	8,36	9	9	7	9	1	1	10	10
Přístup při vyřizování stížnosti	8,27	9	10	8	8	1	1	10	10

Zdroj: Benda (2013)

6.2.7 Loajalita zákazníka

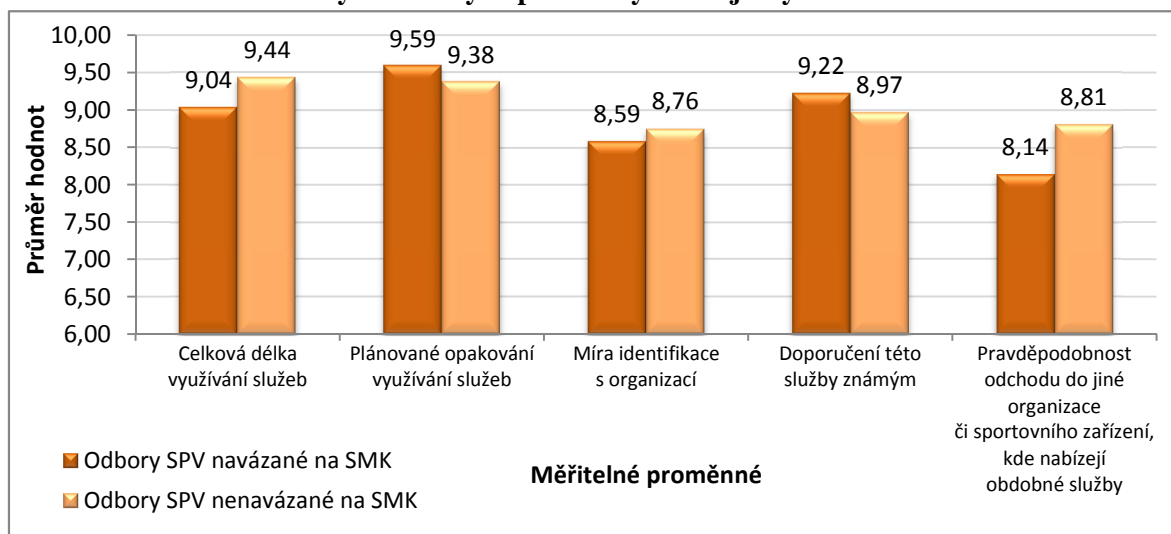
Poslední zkoumanou hypotetickou proměnnou v dotazníku je Loajalita zákazníka, která je také nazývána věrnost zákazníka (klienta) vůči asociaci. Nejvyšších hodnot (9,59 / 9,38) dosáhla proměnná „plánované opakování využívání služeb“, což naznačuje, že většina dotázaných klientů bude služby ČASPV využívat i nadále. Tento výsledek je jistě pro vedení ČASPV pozitivní, neboť jak již bylo uvedeno v kapitole o ČASPV, dochází každým rokem k odchodu klientů z asociace. Z výsledků lze odvodit, že po odchodu větší části členů v roce 2010, zůstalo nyní tzv. „zdravé jádro“, které bude vůči ČASPV i nadále loajální. Pro dokreslení výsledných hodnot uvádím nejen kumulativní četnosti hodnot v pozitivním rozmezí 6 – 10: 98 % a 95%, ale i četnost samotné hodnoty 10: 79 % a 77 %.

Druhá měřitelná proměnná taktéž souvisí s využíváním služeb z hlediska času, jelikož se zaměřuje na dosavadní dobu, po kterou klient služby využívá. Jak je vidět na Grafu 19, „celková délka využívání služeb“ přesahuje u klientů úroveň 9, přičemž déle využívají služby ČASPV klienti odborů SPV nenavázaných na SMK (81 % četnost hodnoty 10).

Další měřitelnou proměnnou, jejíž průměrné hodnocení přesáhlo či je těsně pod hranicí hodnoty 9, je „doporučení služby známým“. Přestože, jak udávají vysoké hodnoty, doporučují stávající klienti ČASPV její služby, nedochází v konečném důsledku k získání většího počtu

nových klientů. I z důvodu nedostatečného nahrazení klientů, jež ukončili členství v ČASPV, novými klienty, dochází k již zmíněnému každoročnímu poklesu členské základny.

Graf 19 Průměrné hodnoty měřitelných proměnných Loajality zákazníka



Zdroj: Benda (2013)

Průměrné hodnoty (8,59 / 8,76) „míry identifikace s organizací“ ukazují, jak silně považují dotazovaní respondenti ČASPV „za vlastní“. Tato proměnná je nejen jistě ovlivněna „celkovou délkou využívání služeb“, ale sama nepochybně ovlivňuje další zbylé vymezené měřitelné proměnné v rámci Loajality zákazníka. Plnou míru identifikace s organizací (hodnota 10) vyjádřilo celkem 55 %, resp. 61 % klientů vymezených skupin odborů SPV.

Tab. 7 Zadané váhy a statistické charakteristiky měřitelných proměnných Loajality zákazníka

Měřitelná proměnná	Zadaná váha	Modus		Medián		Minimum		Maximum	
		Nav. SMK	Nen. SMK	Nav. SMK	Nen. SMK	Nav. SMK	Nen. SMK	Nav. SMK	Nen. SMK
Celková délka využívání služeb	7,55	10	10	10	10	1	1	10	10
Plánované opakování využívání služeb	7,73	10	10	10	10	5	1	10	10
Míra identifikace s organizací	7,00	10	10	10	10	3	1	10	10
Doporučení této služby známým	8,18	10	10	10	10	3	1	10	10
Pravděpodobnost odchodu do jiné organizace či sportovního zařízení, kde nabízejí obdobné služby	4,82	10	10	10	10	1	1	10	10

Zdroj: Benda (2013)

Nejmenších hodnot, ačkoliv i tak vysokých (8,14 / 8,81), dosáhla proměnná, jež se zaměřuje na „pravděpodobnost odchodu do jiné organizace či sportovního zařízení“. Z výsledných hodnot či četností je patrné, že velká většina dotazovaných klientů zachová ČASPV věrnost i přes nabídku obdobných služeb od jiného subjektu. Tato skutečnost může

být způsobeno několika faktory, např. nižší cenou poskytovaných služeb ČASPV, vysokou identifikací s organizací či dlouhodobými sociálními vztahy s ostatními klienty.

6.3 Výpočet indexu ECSI pomocí zadaných vah

Na základě shromážděných ohodnocených tvrzení z dotazníků a zadaných vah jednotlivých měřitelných proměnných zástupci ČASPV, je v této části vypočten a porovnáván Evropský index spokojenosti zákazníka pro obě vymezené skupiny odborů SPV.

6.3.1 Odbory SPV navázané na SMK

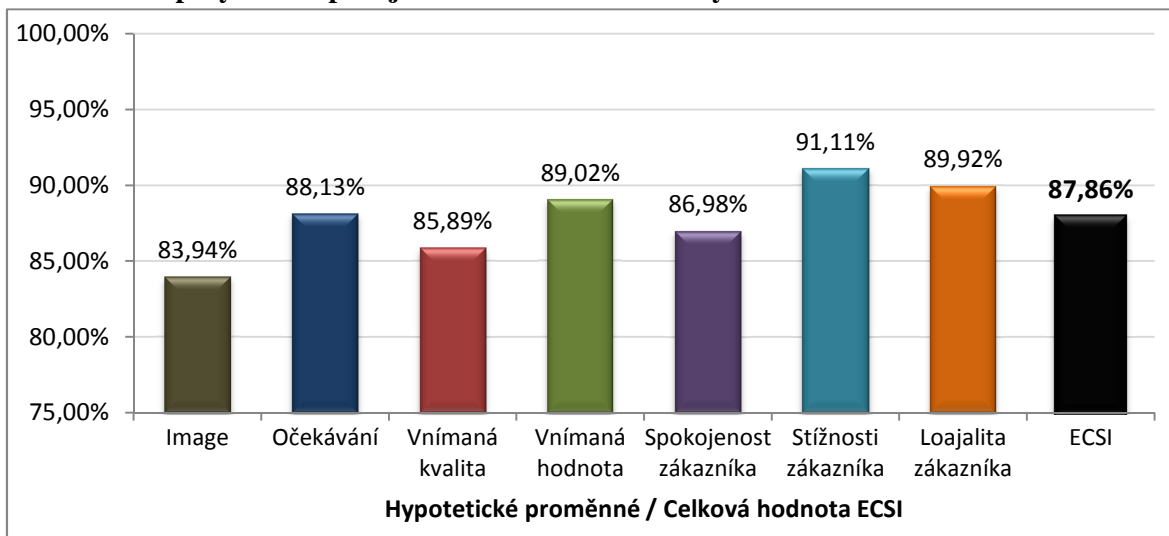
Výpočtem indexů pro jednotlivé hypotetické proměnné a jejich následným zprůměrováním bylo u odborů SPV navázaných na SMK dosaženo celkového indexu ECSI 87,86 %, což představuje výborný výsledek (viz Tabulka 8 a Graf 20).

Tab. 8 Výpočet Evropského indexu spokojenosti zákazníka – odbory SPV navázané na SMK

Hypotetická proměnná	Zadané váhy zástupci ČASPV	Celkový index	Celkový index v %
Image	7,64; 7,64; 8,18; 6,91; 7,00; 8,09	0,8394	83,94 %
Očekávání	7,18; 7,36; 9,00; 8,73; 6,36	0,8813	88,13 %
Vnímaná kvalita	8,27; 7,45; 8,73; 7,82	0,8589	85,89 %
Vnímaná hodnota	7,73; 7,55; 8,00; 8,27; 9,09	0,8902	89,02 %
Spokojenost zákazníka	8,18; 8,82; 8,00; 7,18; 6,82	0,8698	86,98 %
Stížnosti zákazníka	7,36; 7,73; 8,36; 8,27	0,9111	91,11 %
Loajalita zákazníka	7,55; 7,73; 7,00; 8,18; 4,82	0,8992	89,92 %
Celkový index ECSI	–	0,8786	87,86 %

Zdroj: Benda (2013)

Graf 20 Evropský index spokojenosti zákazníka – odbory SPV navázané na SMK



Zdroj: Benda (2013)

6.3.2 Odbory SPV nenavázané na SMK

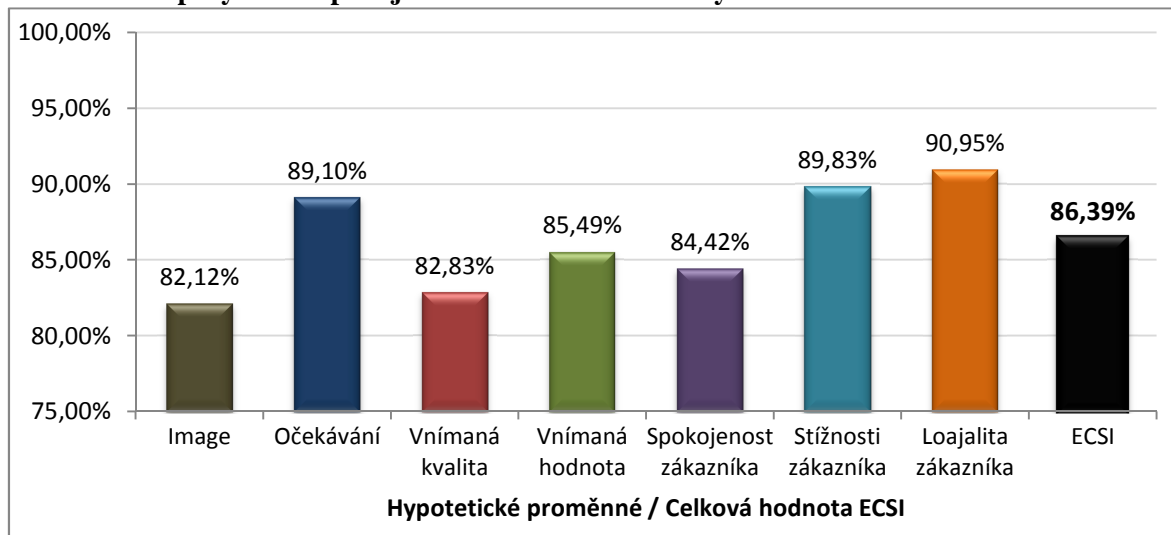
Jak uvádí Tabulka 9 a Graf 21, dosáhl celkový index ECSI u skupiny odborů SPV nenavázaných na SMK hodnoty 86,39 %. Tak jako v případě předešlých odborů SPV se jedná o velice dobrý výsledek. Podrobněji se výsledným hodnotám indexů jednotlivých hypotetických proměnných a indexu ECSI věnuje následující kapitola, která porovnává výsledky obou vymezených skupin odborů SPV.

Tab. 9 Výpočet Evropského indexu spokojenosti zákazníka – odbory SPV nenavázané na SMK

Hypotetická proměnná	Zadané váhy zástupci ČASPV	Celkový index	Celkový index v %
Image	7,64; 7,64; 8,18; 6,91; 7,00; 8,09	0,8212	82,12 %
Očekávání	7,18; 7,36; 9,00; 8,73; 6,36	0,8910	89,10 %
Vnímaná kvalita	8,27; 7,45; 8,73; 7,82	0,8283	82,83 %
Vnímaná hodnota	7,73; 7,55; 8,00; 8,27; 9,09	0,8549	85,49 %
Spokojenost zákazníka	8,18; 8,82; 8,00; 7,18; 6,82	0,8442	84,42 %
Stížnosti zákazníka	7,36; 7,73; 8,36; 8,27	0,8983	89,83 %
Loajalita zákazníka	7,55; 7,73; 7,00; 8,18; 4,82	0,9095	90,95 %
Celkový index ECSI	–	0,8639	86,39 %

Zdroj: Benda (2013)

Graf 21 Evropský index spokojenosti zákazníka – odbory SPV nenavázané na SMK



Zdroj: Benda (2013)

6.3.3 Porovnání odborů SPV dle hodnot indexu ECSI

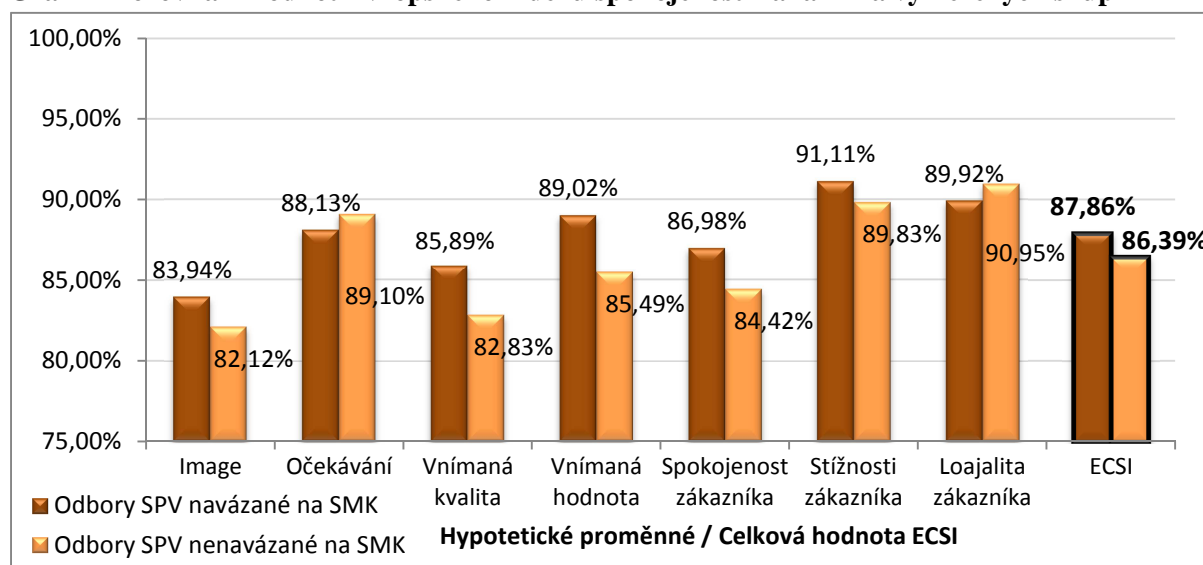
Při porovnání výsledných hodnot Evropského indexu spokojenosti zákazníka vymezených skupin odborů SPV je z Grafu 22 patrné, že odbory SPV navázané na SMK dosáhly oproti druhé skupině odborů SPV vyšších hodnot jak u pěti ze sedmi hypotetických proměnných, tak i u celkového indexu ECSI.

Celkový index ECSI je u odborů SPV navázaných na SMK vyšší o 1,47 % (87,86 % / 86,39 %), z čehož je možné konstatovat, že systém managementu kvality, jenž je uplatňován či zaváděn v těchto odborech SPV, má ryze pozitivní vliv na spokojenost klientů ČASPV.

Všechny indexy hypotetických proměnných obou skupin odborů SPV přesahují hranici 80 %, přičemž ve dvou případech jsou dokonce hodnoty indexů nad hranicí 90 %. Tyto skutečnosti je možné pro ČASPV považovat za velice pozitivní výsledek, neboť jak je známo, i velmi spokojení zákazníci, resp. klienti neudělují vždy maximální možné hodnocení.

Největšího rozdílu mezi dosaženými hodnotami indexů hypotetických proměnných, a to ve prospěch odborů SPV navázaných na SMK, vykazala proměnná Vnímaná hodnota (3,53 %). Nejmenší rozdíl mezi hodnotami 0,97 % zaznamenala hypotetická proměnná Očekávání, u které byla vykazána vyšší hodnota u odborů SPV nenavázaných na SMK.

Graf 22 Porovnání hodnot Evropského indexu spokojenosti zákazníka vymezených skupin



Zdroj: Benda (2013)

Z pohledu jednotlivých hypotetických proměnných bylo nejvyšších hodnot dosaženo u dvou proměnných – Stížnosti zákazníka a Loajalita zákazníka, avšak jak ukazuje i Tabulka 10, u každé vymezené skupiny odborů SPV v opačném pořadí. Celkově nejvyšší hodnoty jednotlivého indexu, tzn. 91,11 %, dosáhla hypotetická proměnná Stížnosti zákazníka, a to u odborů SPV navázaných na SMK. Společně s hodnotou indexu u odborů SPV nenavázaných na SMK (89,83 %) ukazují zmíněné vysoké hodnoty na skutečnost, že klienti ČASPV si v minimální míře stěžují na služby či cvičitele/instruktora a případná stížnost je vyřízena k jejich maximální spokojenosti.

Druhá uvedená hypotetická proměnná – Loajalita zákazníka má nejen nejvyšší ohodnocení v rámci odborů SPV nenavázaných na SMK (90,95 %), ale i dosahuje u druhé vymezené skupiny odborů SPV hodnoty 89,92 %. Z těchto výsledných indexů je možné usuzovat, že dotazovaní klienti odborů SPV díky vysoké míře identifikace s ČASPV, jenž je dána i dosavadní dobou využívání služeb, budou využívat služby asociace i nadále a zároveň je doporučí svým známým.

Další dvojicí hypotetických proměnných, které mají rozdílné pořadí u odborů SPV jsou proměnné Očekávání a Vnímaná hodnota. U odborů SPV nenavázaných a navázaných na SMK dosáhla proměnná Očekávání hodnot indexu 89,10 % a 88,13 %, což ukazuje, že očekávání klientů ČASPV jsou velmi vysoká. Tato očekávání jsou spojena především se samotnou službou a její dostupností, ale i s odpovídající vybaveností, sportovištěm či „profesionalitou“ a ochotou cvičitelů/instruktorů, kteří mají na starosti jednotlivá cvičení.

Vnímanou hodnotu, která je určena pěti měřitelnými proměnnými, oceňují klienti odborů SPV celkovými indexy 89,02 % (navázané na SMK) a 85,49 % (nenavázané na SMK). I díky systému managementu kvality, který vybrané odbory SPV mají již zavedeny či zavádějí, může být vnímání hodnoty klienty oproti zbylým odborům SPV vyšší, jak dokumentuje i rozdíl 3,53 % ve prospěch právě těchto odborů SPV. Výslednými indexy nad hranicí 85 % klienti potvrzují, že nabízené služby jim napomáhají ke zdravému životnímu stylu, kvalita služeb odpovídá či dokonce převyšuje cenu, služby jsou pro ně časově i dopravně dostupné a doba provozování služeb jim vyhovuje.

Tab. 10 Pořadí hypotetických proměnných u vymezených odborů SPV

Pořadí	Odbory SPV navázané na SMK	Odbory SPV nenavázané na SMK
1.	Stížnosti zákazníka (91,11 %)	Loajalita zákazníka (90,95 %)
2.	Loajalita zákazníka (89,92 %)	Stížnosti zákazníka (89,83 %)
3.	Vnímaná hodnota (89,02 %)	Očekávání (89,10 %)
4.	Očekávání (88,13 %)	Vnímaná hodnota (85,49 %)
5.	Spokojenost zákazníka (86,98 %)	Spokojenost zákazníka (84,42 %)
6.	Vnímaná kvalita (85,89 %)	Vnímaná kvalita (82,83 %)
7.	Image (83,94 %)	Image (82,12 %)

Zdroj: Benda (2013)

Zbylé tři hypotetické proměnné s nejnižšími hodnotami indexů mají již u obou skupin odborů SPV shodné pořadí. Pátých nejvyšších hodnot (86,98 % / 84,42 %) dosáhla proměnná Spokojenost zákazníka. Uvedený rozdíl mezi výslednými indexy odborů SPV může souviset i se zmiňovaným SMK, jenž mohl ovlivnit měřitelné proměnné se zaměřením na spokojenost

se všemi druhy poskytovaných služeb, uspokojení potřeb klienta či kvalitativní srovnatelnost s obdobnými organizacemi. I přes tento rozdíl lze prohlásit, že klienti obou skupin odborů SPV jsou vysoce spokojeni nejen se samotnými službami, jež jim ČASPV, resp. odbory SPV poskytují, ale i s odborným a vstřícným jednáním cvičitelů/instruktorů.

Předposlední hypotetickou proměnnou, kterou jistě pozitivně ovlivnil SMK patří Vnímaná kvalita. Hodnoty, resp. rozdíl indexů této proměnné 85,89 % a 82,83 % (viz Graf 22) ukazují, jaký vliv má SMK nejen na kvalitu nabízených služeb, které odpovídají požadavkům klienta, ale i na zákaznický servis, přístup ke klientovi či na odborné kvality a vystupování samotných funkcionářů jednotlivých odborů SPV.

Nejnižších hodnot u obou skupin odborů SPV, tj. 83,94 % (navázané na SMK) a 82,12 % (nenavázané na SMK) dosáhla hypotetická proměnná Image, jež je vymezena šesti měřitelnými proměnnými. Na základě výsledných hodnot indexů je možné konstatovat, že dotazovaní klienti velmi dobře znají organizaci ČASPV, kterou i díky stabilní roli v českém sportovním prostředí, individuálnímu přístupu a dlouhodobým vztahům považují za spolehlivou a solidní.

6.4 Výpočet indexu ECSI pomocí vypočtených vah

Ačkoliv byly při prováděném výzkumu prostřednictvím zástupců ČASPV ohodnoceny váhami jednotlivé měřitelné proměnné, byl proveden i výpočet vah měřitelných proměnných dle daného vzorce. Na základě těchto dvou metod stanovení vah je porovnáván jejich následný vliv na výsledné hodnoty indexů jednotlivých hypotetických proměnných a indexu ECSI.

6.4.1 Odbory SPV navázané na SMK

Jak je vidět v následující Tabulce 11, jsou vypočtené váhy značně odlišné od vah, jež byly zadány zástupci ČASPV. Váhy jednotlivých měřitelných proměnných se sice pohybují v rozmezí 0,161 – 4,031, avšak tyto až řádově nižší hodnoty vah zásadně neovlivňují výsledné celkové indexy hypotetických proměnných a indexu ECSI.

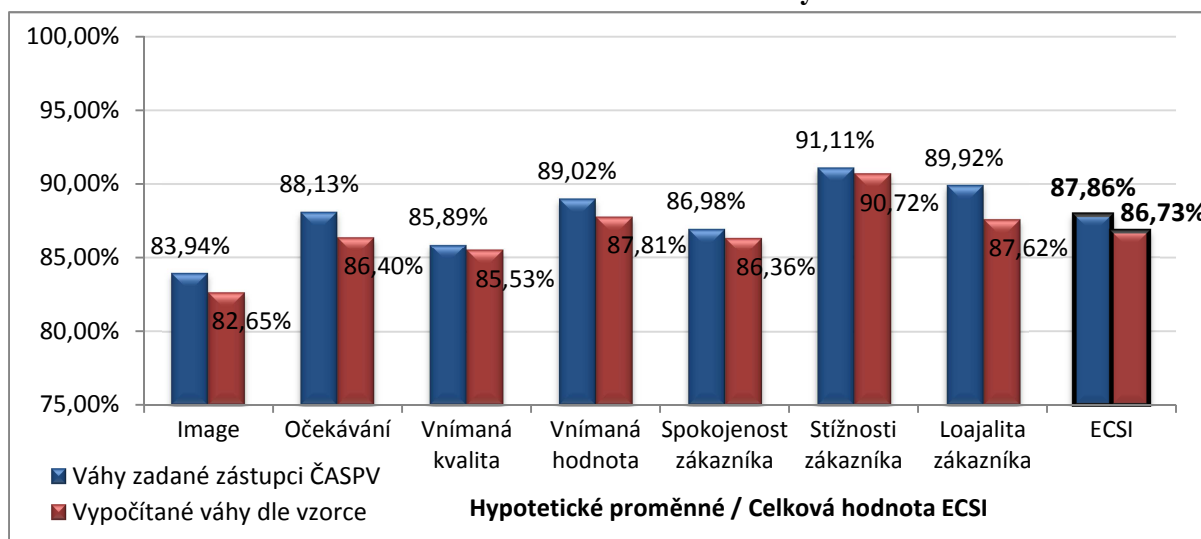
Při srovnání s metodou předem zadaných vah, je hodnota celkového indexu ECSI o 1,13 % nižší, tzn. 86,73 %. Z hlediska jednotlivých hypotetických proměnných jsou všechny celkové indexy uváděné metody stanovení vah nižší (viz Graf 23). Největšího rozdílu je mezi hodnotami indexů dosaženo u Loajality zákazníka (2,30 %), zatímco u Vnímané kvality je výsledný rozdíl nejmenší (0,36 %).

Tab. 11 Výpočet indexu ECSI pomocí vypočtených vah – odbory SPV navázané na SMK

Hypotetická proměnná	Vypočítané váhy dle vzorce	Celkový index	Celkový index v %
Image	0,697; 1,292; 1,072; 1,447; 1,115; 0,869	0,8265	82,65 %
Očekávání	1,970; 1,413; 0,888; 1,657; 2,089	0,8640	86,40 %
Vnímaná kvalita	2,359; 2,261; 1,666; 2,187	0,8553	85,53 %
Vnímaná hodnota	1,037; 1,030; 0,161; 0,870; 0,697	0,8781	87,81 %
Spokojenost zákazníka	1,707; 1,608; 1,835; 1,622; 2,128	0,8636	86,36 %
Stížnosti zákazníka	1,581; 0,871; 4,031; 2,487	0,9072	90,72 %
Loajalita zákazníka	2,211; 0,889; 2,595; 1,973; 2,942	0,8762	87,62 %
Celkový index ECSI	–	0,8673	86,73 %

Zdroj: Benda (2013)

Graf 23 Porovnání možností zadání vah u indexu ECSI – odbory SPV navázané na SMK



Zdroj: Benda (2013)

6.4.2 Odbory SPV nenavázané na SMK

Jako v případě odborů SPV navázaných na SMK, jsou vypočtené váhy jednotlivých měřitelných proměnných u této skupiny odborů SPV rozdílné od vah předem zadanych. Vypočtené váhy všech měřitelných proměnných se pohybují v rozpětí 1,199 – 4,578 (viz Tabulka 12), což v konečném důsledku znamená, že hodnota celkového indexu ECSI je oproti metodě předem stanovených vah o 0,87 % nižší, tzn. 85,52 %.

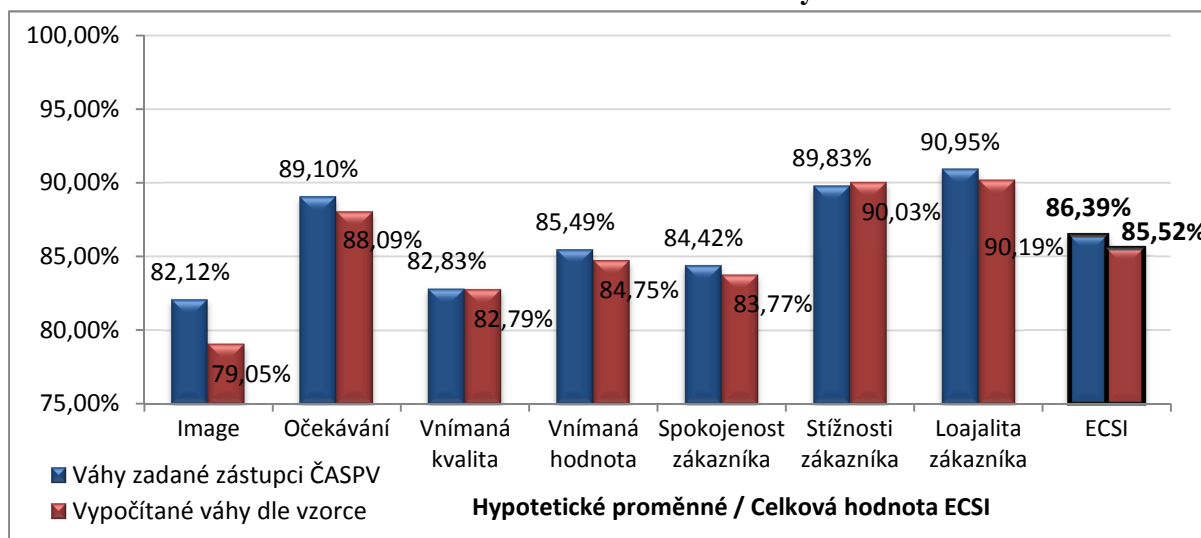
Z pohledu hypotetických proměnných jsou celkové hodnoty indexů až na Stížnosti zákazníka nižší. Jak je možné vidět na Grafu 24, nejmenšího rozdílu mezi celkovými indexy porovnávaných metod je dosaženo u Vnímané kvality (0,04 %), zatímco největšího rozdílu 3,07 % docílila díky vyšším stanoveným vahám zástupci ČASPV hypotetická proměnná Image.

Tab. 12 Výpočet indexu ECSI pomocí vypočtených vah – odbory SPV nenavázané na SMK

Hypotetická proměnná	Vypočítané váhy dle vzorce	Celkový index	Celkový index v %
Image	1,199; 1,598; 1,733; 2,605; 2,332; 1,568	0,7905	79,05 %
Očekávání	1,864; 1,753; 1,429; 1,589; 2,074	0,8809	88,09 %
Vnímaná kvalita	2,178; 2,303; 2,226; 2,329	0,8279	82,79 %
Vnímaná hodnota	2,458; 2,361; 2,338; 2,343; 1,648	0,8475	84,75 %
Spokojenost zákazníka	2,336; 2,103; 2,424; 2,667; 2,755	0,8377	83,77 %
Stížnosti zákazníka	2,699; 2,366; 4,364; 4,578	0,9003	90,03 %
Loajalita zákazníka	2,014; 1,996; 3,165; 2,987; 2,810	0,9019	90,19 %
Celkový index ECSI	–	0,8552	85,52 %

Zdroj: Benda (2013)

Graf 24 Porovnání možností zadání vah u indexu ECSI – odbory SPV nenavázané na SMK



Zdroj: Benda (2013)

Celkově je možné konstatovat, že způsob výpočtu indexu ECSI pomocí vypočítaných vah je velice přínosný a užitečný. Ačkoliv se rozdíly celkových hodnot indexů hypotetických proměnných u porovnávaných metod obou skupin odborů SPV pohybují v rozmezí od 0,04 % do 3,07 %, odlišují se celkové hodnoty indexu ECSI minimálně, tzn. o 0,87 % a 1,13 %. Jak tyto rozdíly ukazují, neprováděné dotazování odborníků z důvodu hodnocení vah měřitelných proměnných výrazně neovlivňuje celkovou hodnotu indexu ECSI, což umožňuje v konečném důsledku urychlit samotný výzkum.

6.5 Výpočet indexu ECSI České asociace Sport pro všechny

Kromě vlastních indexů ECSI pro obě vymezené skupiny odborů SPV, byly vypočteny indexy hypotetických proměnných i celkový index ECSI České asociace Sport pro všechny jako celku. Z důvodu odlišného počtu dotazovaných klientů, byl výsledný index vypočten

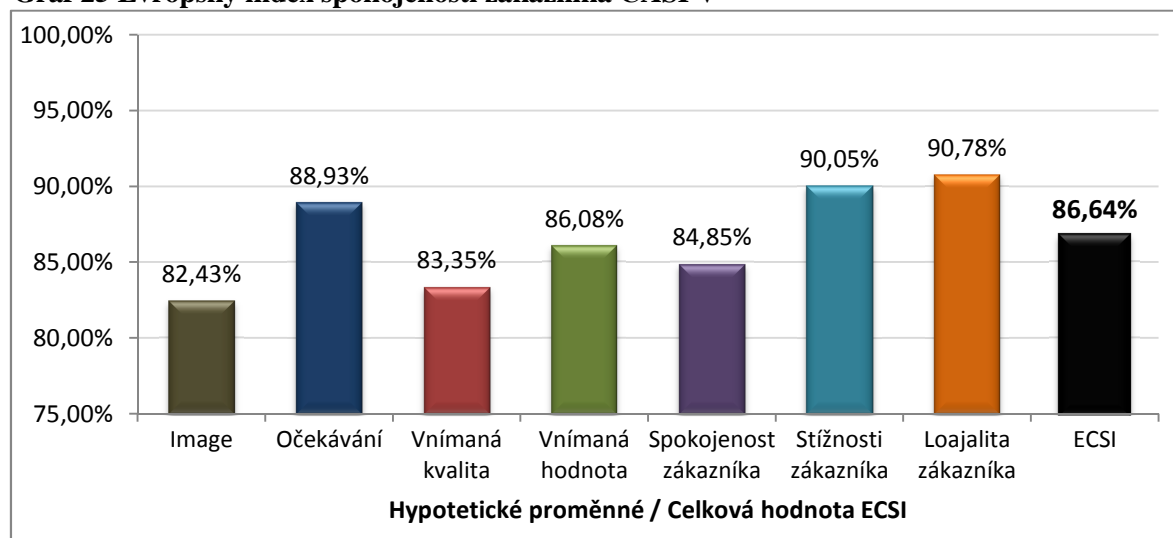
za pomoci váženého průměru. Tato skutečnost znamená, že výsledné hodnoty se díky 241 dotázaným klientům přibližují hodnotám odborů SPV nenavázaným na SMK. Celkový index ECSI zkoumané asociace je 0,8664, což po převedení na procentuální vyjádření představuje hodnotu 86,64 %.

Tab. 13 Výpočet Evropského indexu spokojenosti zákazníka ČASPV

Hypotetická proměnná	Odbory SPV navázané na SMK	Odbory SPV nenavázané na SMK	Celkový index	Celkový index v %
Image	0,8394	0,8212	0,8243	82,43 %
Očekávání	0,8813	0,8910	0,8893	88,93 %
Vnímaná kvalita	0,8589	0,8283	0,8335	83,35 %
Vnímaná hodnota	0,8902	0,8549	0,8608	86,08 %
Spokojenost zákazníka	0,8698	0,8442	0,8485	84,85 %
Stížnosti zákazníka	0,9111	0,8983	0,9005	90,05 %
Loajalita zákazníka	0,8992	0,9095	0,9078	90,78 %
Celkový index ECSI	0,8786	0,8639	0,8664	86,64 %

Zdroj: Benda (2013)

Graf 25 Evropský index spokojenosti zákazníka ČASPV



Zdroj: Benda (2013)

Hodnoty indexů ECSI celé asociace jsou oproti hodnotám odborů SPV navázaným na SMK, které dosáhly až na hypotetické proměnné Očekávání a Loajalita zákazníka vyšších hodnocení, samozřejmě díky větší váze druhé skupiny odborů SPV nižší. I z tohoto důvodu koresponduje konečné pořadí hypotetických proměnných právě s touto skupinou odborů SPV.

Protože se výsledné hodnoty indexů jednotlivých hypotetických proměnných pohybují mezi hodnotami vymezených odborů SPV, není v této kapitole proveden jejich podrobnější popis, neboť již byl dostatečně učiněn v kapitole 6.3.3.

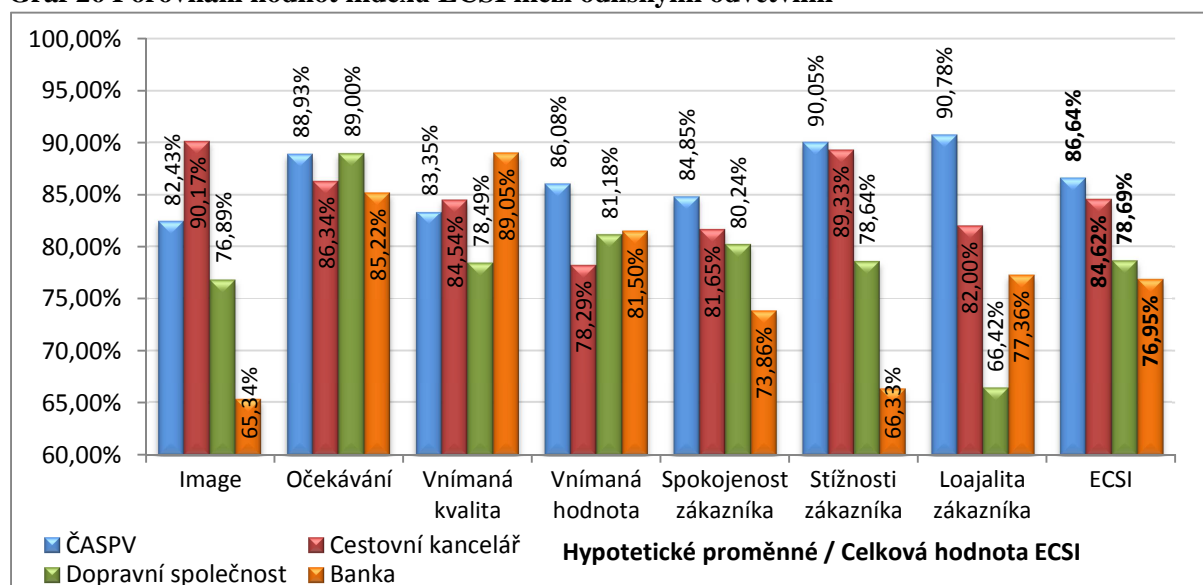
6.6 Porovnání hodnot indexů ECSI mezi odlišnými odvětvími

Pro porovnání výsledných hodnot indexu ECSI České asociace Sport pro všechny je využito dostupných výsledků výzkumů u čistě komerčních subjektů, které byly publikovány v pracích Ryglové, Stávkové, Skoumalové (2005) a Šedé (2008). Z prvně uvedené práce jsou do porovnání zařazeny výsledky dvou nejmenovaných firem působících na území Brna – banky a cestovní kanceláře. Z druhé jmenované práce jsou do porovnání vybrány výsledky dopravní společnosti Student Agency, která mezi třemi sledovanými společnostmi dosahuje nejvyššího indexu ECSI.

Z porovnání mezi odlišnými odvětvími, jež je vyjádřeno na Grafu 26, vychází ČASPV jako celek velice lichotivě, neboť její celková hodnota indexu ECSI je mezi srovnávanými subjekty nejvyšší, tzn. 86,64 %. Tento výsledek je zapříčiněn jak čtyřmi nejvyššími hodnotami mezi jednotlivými hypotetickými proměnnými (Vnímaná hodnota, Spokojenost zákazníka, Stížnosti zákazníka, Loajalita zákazníka), tak i vyššími hodnotami indexů zbylých proměnných, které nejsou v žádném z případů na posledním místě.

Vyšší hodnoty indexů ČASPV mohou být způsobeny nejen faktem, že jsou porovnávána odlišná odvětví, ale i tím, že dochází ke srovnání tří komerčních subjektů s nestátní neziskovou organizací ve formě občanského sdružení. Díky členství v ČASPV mohou být klienti při odpovědích shovívavější, poněvadž jsou oproti komerčním subjektům na asociaci těsněji napojeni a nechtějí ji tak podvědomě uškodit negativními výsledky.

Graf 26 Porovnání hodnot indexů ECSI mezi odlišnými odvětvími



Zdroje: Ryglová, Stávková, Skoumalová (2005); Šedá (2008); Benda (2013)

Na druhém místě se při srovnání umístila cestovní kancelář (index ECSI 84,62 %), jejíž index Image je nejen ze všech nejvyšší, ale i ostatní indexy až na proměnnou Vnímaná hodnota přesahují 80 % hranici. Tyto uvedené skutečnosti ukazují na velice pozitivní výsledek cestovní kanceláře a tudíž na vysokou spokojenost jejich zákazníků.

Třetí nejvyšší hodnoty indexu ECSI (78,69 %) dosahuje dopravní společnost Student Agency, u které zcela dominuje hypotetická proměnná Očekávání. Uvedená proměnná má taktéž nejvyšší dosažený index mezi porovnávanými subjekty, avšak na druhou stranu zaostává dopravní společnost u zbývajících proměnných, přičemž u Loajality zákazníka je rozdíl v hodnotách výraznější.

Ačkoliv má banka nejvyšší dosažený index u proměnné Vnímaná kvalita, nedosahuje v konečném výsledku její index ECSI i zásluhou velice nízkých indexů Image a Stížnosti zákazníka úrovně indexů ostatních firem a námi zkoumané asociace.

Jak je možné vidět na Grafu 26, celkové hodnoty indexů ECSI i jednotlivých hypotetických proměnných jsou napříč odvětvími značně rozdílné, jak dokládá i největší dosažený rozdíl 24,83 % u proměnné Image. Jelikož ani jedna z extrémních hodnot nepatří ČASPV, což znamená, že se jedná pouze o komerční subjekty, mohou být rozdílné hodnoty způsobeny např. specifičností samotných trhů a jejich zákazníků či odlišným počtem měřitelných proměnných, jež determinují hypotetické proměnné. Nejvyrovnanější je v tomto směru proměnná Očekávání, která dosáhla rozdílu mezi celkovými indexy pouze 3,78 %.

I kvůli rozdílným hodnotám nelze na první pohled jasně říci, která hypotetická proměnná je mezi zkoumanými subjekty nejslabší, avšak po zprůměrování uvedených hodnot vycházejí z tohoto srovnání nejhůře proměnné Image (78,71 %) a Loajalita zákazníka (79,14 %). Nízké hodnoty jsou způsobeny především průměrnými hodnotami u banky (65,34 %) a dopravní společnosti (66,42 %), což značí, že by se na tyto hypotetické proměnné, resp. jejich měřitelné proměnné měly zmiňované subjekty zaměřit natolik, aby došlo k jejich následnému zlepšení.

Jednoznačně nejvyšší průměrné hodnoty (87,37 %), a to zásluhou vysokých hodnot jednotlivých indexů nad hranicí 85 %, dosahuje hypotetická proměnná Očekávání. Z tohoto výsledku a již zmiňované vyrovnanosti hodnot je jasně vidět, jak jsou pro zákazníky napříč odlišnými odvětvími očekávání podstatná. Výsledky této proměnné jsou ovšem důležité i pro samotné firmy a ČASPV, neboť na jejich základě mohou zjistit a následně zaměřit svoji pozornost na činnosti a služby, které zákazník zejména očekává a jsou pro něj významná.

7. DISKUZE

Tato část práce se zabývá okolnostmi a činiteli, které ať již v pozitivní, tak i negativním smyslu ovlivnily vlastní provedení výzkum a jeho výsledky, jež jsou prezentovány v předcházející šesté kapitole.

Z hlediska použité metodiky Evropského indexu spokojenosti zákazníka (ECSI) je nejdůležitější činností při modifikaci na nové prostředí, v daném případě prostředí sportovní, určit k hypotetickým proměnným vhodné měřitelné proměnné. Kromě zjištění činností vykonávaných ČASPV a konzultací s jejím generálním sekretářem bylo k určení adekvátních měřitelných proměnných využito i již realizovaných výzkumů, které použily danou metodiku (Ryglová, Stávková, Skoumalová, 2005; Šedá, 2008; Mrkosová, 2008; Aujeská, 2012). Na základě uvedených skutečností byl vypracován soubor celkem 36 měřitelných proměnných, které byly dále poskytnuty zástupcům ČASPV k ohodnocení jejich důležitosti.

V tomto bodě je nutné vyzdvihnout ochotu a spolupráci generálního sekretáře a dnes již předsedy ČASPV Mgr. Miroslava Zítka. Jeho zásluhou mohl být samotný výzkum v rámci organizace úspěšně realizován, neboť v této fázi výzkumu pomohl oslovit k ohodnocení měřitelných proměnných vybrané zástupce ČASPV, a to jak prostřednictvím elektronické pošty, tak i osobně při Valné hromadě asociace konané 20. dubna 2013. Díky tomu byly za pomoci dotazníku 11 zástupci ČASPV ohodnoceny měřitelné proměnné, což lze z hlediska dosažených rozdílných vah považovat za dostatečný počet.

Při druhé fázi výzkumu (dotazování klientů ČASPV) byly z původního souboru měřitelných proměnných vypuštěny dvě proměnné, což v konečném důsledku znamenalo převedení 34 měřitelných proměnných do dotazníkových otázek, resp. tvrzení. Tento počet tvrzení společně s vytvořenými šesti identifikačními otázkami představuje delší formát dotazníku, který jistě mohl některé oslovené klienty odradit od jeho následného vyplnění. Na druhou stranu je velice obtížné snížit počet zkoumaných měřitelných proměnných, neboť jak již bylo zmíněno v kapitole 4.2, každá ze sedmi hypotetických proměnných je zpravidla modelována 3 – 7 otázkami, resp. měřitelnými proměnnými. Prováděný výzkum tento fakt potvrzuje, poněvadž počet měřitelných proměnných se u hypotetických proměnných pohybuje od čtyř do šesti.

Jelikož metodika ECSI využívá k odpovědím Likertovu škálu, je u některých tvrzení obtížné vyjádřit svoji míru souhlasu s daným tvrzením v rozmezí hodnot 1 – 10. Mezi

takovéto otázky patří například ty, které v rámci hypotetické proměnné Stížnosti zákazníka zkoumají „počet“ stížností na poskytnuté služby a jednání cvičitele/instruktora. Stejný problém nastává i u proměnné Loajalita zákazníka, kde první otázka zjišťuje délku, resp. dlouhodobost využívání služeb organizace. Tento pojem však každý klient vnímá značně odlišně, neboť u jednoho klienta může dlouhodobost představovat například rok, zatímco u druhého pět let. Pro vyšší vypovídající schopnost by bylo vhodnější u prvně uvedených otázek použít odpovědi typu ano x ne, zatímco u otázky zabývající se délkou užívání služeb využít uzavřenou odpověď, která by respondentovi umožnila vybrat z několika časových rozmezí, tzn. do 6 měsíců, 7 – 12 měsíců, 1 – 2 roky atd. Avšak tento způsob nastíněných odpovědí není i kvůli následným výpočtům indexů možný.

Z pohledu samotného dotazování, který byl prováděn u klientů ČASPV, se zvolily dva typy dotazování – elektronické a písemné. Poněvadž bylo zapotřebí oslovit klienty odborů SPV na celém území České republiky a nebylo v silách a možnostech osobně tyto klienty oslovit, bylo zvoleno právě elektronické dotazování. Písemné dotazování, které představovalo doplněk k elektronickému, se využilo ke zvýšení počtu vyplněných dotazníků od klientů odborů SPV, jež se nacházejí na území Prahy.

Pro elektronické dotazování bylo podstatné nejen vytvořit fungující online dotazník, ale i vhodně oslovit respondenty. Zatímco vytvoření online dotazníků v Google Docs pro obě skupiny vymezených odborů SPV nepředstavovalo závažnější problém, oslovení klientů ČASPV prostřednictvím elektronické pošty bylo náročnější. Jak již bylo uvedeno v kapitole 4.1.1.3, měly být adresy online dotazníků přeposlány prostřednictvím určeného zástupce z vedení ČASPV elektronickou poštou zástupcům Krajských asociací Sportu pro všechny, od nichž se přes zástupce Regionálních center Sportu pro všechny a odborů SPV měly dostat adresy dotazníků k samotným klientům ČASPV. Poněvadž po určitém čase, který bral v potaz náročnost uvedeného procesu, byl počet vyplněných online dotazníků velice malý, bylo nezbytné se do tohoto způsobu dotazování osobně zapojit. Zásluhou uveřejněných kontaktů na webových stránkách ČASPV se přímo prostřednictvím e-mailu oslovili zástupci odborů SPV, případně jejich nadřazených organizačních složek. Třebaže byly některé kraje posléze osloveny i opakovaně, znamenal tento krok navýšení počtu dotazníků a dosažení tak jejich předem stanoveného počtu.

Ačkoliv zvolené elektronické dotazování v sobě obnáší výhodu ve snadném a rychlém oslovení respondentů bez ohledu na jejich místo bydliště, obnáší v sobě i díky složitému a náročnému procesu přeposílání adresy online dotazníku samotným klientům jisté nevýhody.

Důležitou roli v tomto procesu představovali zástupci jednotlivých organizačních složek ČASPV bez jejichž spolupráce by nebylo možné výzkum uskutečnit. Podle počtu postupně vyplňovaných dotazníků v průběhu výzkumu i po jeho skončení je patrné, že v některých krajích, popř. organizačních složkách tento proces z různých důvodů „pokulhával“. Důležité je ovšem zmínit i skutečnost, že přístup k internetu jistě nemají všichni klienti ČASPV, díky čemuž neměli možnost dotazník vyplnit.

Vlastní výpočet indexu ECSI, který je poměrně komplikovaný, ulehčila použitá webová aplikace Ing. Františka Dařeny, díky níž byly výsledné hodnoty indexů poměrně rychle a přesně vypočteny. Avšak z důvodu částečného neposkytnutí odpovědí u dvou tvrzení hypotetické proměnné Stížnosti zákazníka, musely být indexy této proměnné, a to především u metody založené na výpočtu vah, vypočteny svépomocí v programu Excel.

Konečné výsledky indexů ECSI vymezených odborů SPV, které dosahují vyšších hodnot, jistě ovlivnily i dvě následující skutečnosti. První skutečnost je dána typem organizace, u které byl výzkum proveden. Jelikož ČASPV představuje občanské sdružení, mohli klienti, jak již bylo řečeno, při vyjadřování míry souhlasu odpovídat shovívavěji, neboť jsou s asociací těsněji semknuti a podvědomě ji nechtějí navenek poškodit nepříznivými výsledky. Druhá skutečnost je spojena s dotazovanými klienty. V rámci výzkumu byli dotazováni pouze současní klienti asociace, což se nepochybně pozitivně projevilo ve výsledných hodnotách indexů. Pokud by byly dotazníky poskytnuty také bývalým klientům jednotlivých odborů SPV, doznały by výsledné indexy pravděpodobně nižších hodnot, protože jedním z důvodů ukončení jejich členství v asociaci byla kromě zvýšení členských příspěvků zajisté i nižší spokojenost s činností a službami ČASPV. Je důležité taktéž zmínit fakt, že výzkum byl proveden u dvou rozdílně velkých skupin odborů SPV, což dozajista ovlivnilo nejen počet vyplněných dotazníků, ale i výsledky vymezených skupin odborů SPV, jež byly posléze vzájemně porovnávány.

Zmíněným výčtem jsem se dle mého názoru pokusil popsat ty nejpodstatnější okolnosti, které mohly z různých hledisek ovlivnit provedený výzkum v rámci České asociace Sport pro všechny, třebaže výzkum nepochybně ovlivnil i bezpočet dalších skrytých činitelů.

8. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

V této závěrečné části práce jsou shrnuty všechny důležité poznatky a výsledky, které provedený výzkum přinesl. Zároveň jsou na základě výsledků navržena České asociaci Sport pro všechny (ČASPV) určitá doporučení.

Tato práce v rámci realizovaného výzkumu úspěšně aplikovala metodiku Evropského indexu spokojenosti zákazníka (ECSI) do prostředí sportu. Sportovní prostředí je ovšem velice rozmanité, neboť počet firem a organizací, které mohou ve spojitosti se sportem zjišťovat spokojenost zákazníka je celá řada. Ačkoliv jsou obdobné výzkumy, jež se zabývají spokojeností zákazníků uskutečňovány především u komerčních subjektů, byl výzkum i díky poskytnuté nabídce generálního sekretáře ČASPV proveden ve zmíněné nekomerční asociaci.

Nejdůležitějším krokem při aplikaci do jakéhokoliv prostředí a tudíž modifikaci ECSI je dle vlastní zkušenosti vypracování souboru adekvátních měřitelných proměnných, které nejen vhodně vystihují dané prostředí, ale zároveň determinují celkem sedm hypotetických proměnných. Na jejich základě může být následně provedeno, tak jako v případě tohoto výzkumu dotazníkové šetření, z jehož získaných údajů jsou poté vypočteny indexy hypotetických proměnných a celkový index ECSI.

Jak bylo provedeným výzkumem zjištěno, index ECSI celé asociace dosáhl hodnoty 86,64 %, což představuje velmi dobrý výsledek. Přestože pro někoho nemusí výsledná hodnota představovat vysoké hodnocení, je dobré připomenout, že 100 % spokojení zákazníci, resp. klienti neexistují, neboť čeští zákazníci vnímají ve větší míře nedostatky poskytovaných služeb. Na základě uvedené hodnoty je proto možné konstatovat, že klienti ČASPV jsou se službami a činnostmi asociace ve velké míře spokojeni. Z hlediska výsledných indexů jednotlivých hypotetických proměnných může ČASPV považovat za své přednosti Loajalitu zákazníka, Stížnosti zákazníka a Očekávání, zatímco zbylé proměnné, tzn. Vnímaná hodnota, Spokojenost zákazníka, Vnímaná kvalita a Image i přes nadprůměrné hodnoty v rozmezí 82 % – 86 % za prvně jmenovanými proměnnými slabě zaostávají.

Z hlediska porovnávání odborů SPV dle uplatňovaného systému managementu kvality v ČASPV, dosáhla vyšší hodnoty indexu ECSI (87,86 %) skupina odborů SPV navázaných na SMK, tzn. ty odbory SPV, které v rámci systému managementu kvality již získaly „Certifikát kvality“ či se rozhodly zapojit do SMK. Oproti druhé skupině odborů SPV, které nyní nemají zájem o zapojení do SMK, byl výsledný index ECSI vyšší o 1,47 %, tzn. 86,39 %, z čehož je možné usuzovat, že systém managementu kvality pozitivně ovlivnil

zákazníky a jejich spokojenost. Tuto skutečnost dokládají i vyšší vykázané hodnoty indexů u proměnných Stížnosti zákazníka, Vnímaná hodnota, Spokojenost zákazníka a Vnímaná kvalita.

Jelikož váhy měřitelných proměnných mohou být stanoveny pomocí dvou metod (zadání vah, vypočtení vah), byl porovnán jejich vliv na výsledné hodnoty indexů jednotlivých hypotetických proměnných a indexu ECSI. Výzkumem bylo dokázáno, že způsob výpočtu indexu ECSI pomocí vypočítaných vah dle daného vzorce je velice přínosný. I přes zcela odlišné vypočtené váhy měřitelných proměnných a rozdílné hodnoty indexů hypotetických proměnných v rozmezí 0,04 % – 3,07 %, se celkové indexy ECSI sledovaných skupin odborů SPV lišily o 0,87 %, resp. 1,13 %. Minimální rozdíly indexů ECSI naznačují, že případné neprovedení dotazování odborníků ohledně ohodnocení vah měřitelných proměnných výrazněji neovlivní celkové hodnoty indexů ECSI, což v konečném důsledku umožní urychlit samotný výzkum.

Při porovnání výsledných hodnot indexu ECSI s komerčními subjekty z odlišných odvětví (dopravní společnost, cestovní kancelář, banka) byl konečný výsledek pro ČASPV velice příznivý, neboť její dosažený index ECSI dosáhl nejvyšší hodnoty. Kromě nejvyššího celkového indexu ECSI byly nejvyšší i čtyři indexy hypotetických proměnných, tzn. Vnímaná hodnota, Spokojenost zákazníka, Stížnosti zákazníka a Loajalita zákazníka. Celkově byly výsledné indexy porovnávaných subjektů značně rozdílné, což dokládá dosažený rozdíl 24,83 % u proměnné Image. Dle provedeného zprůměrování jednotlivých indexů proměnných dosáhla u porovnávaných subjektů jednoznačně nejvyšší hodnoty proměnná Očekávání, zatímco Image a Loajalita zákazníka i zásluhou velice průměrných hodnot banky a dopravní společnosti těch nejnižších. Z výsledných hodnot indexů hypotetických proměnných, ale i celkových indexů ECSI je patrné, že porovnávané subjekty mají ve všech sedmi zkoumaných oblastech jisté rezervy, resp. prostor pro jejich zlepšování.

Celkově je na základě nabytých zkušeností možné prohlásit, že použitý Evropský index spokojenosti zákazníka má i přes na první pohled složitou metodiku své opodstatnění a je vhodný pro další v budoucnu realizované výzkumy, ať již v prostředí sportu nebo jiné zkoumané oblasti.

8.1 Doporučení

Přestože jsou klienti ČASPV dle výsledných hodnot indexů hypotetických proměnných a ECSI s činností a službami ve vysoké míře spokojeni, jsou pro asociaci navržena následná doporučení.

Na základě výsledků obou porovnávaných skupin odborů SPV, ze kterých vyšla lépe skupina odborů SPV navázaných na SMK, nelze než doporučit pokračovat v zavádění systému managementu kvality do dalších odborů SPV, neboť jak bylo výzkumem prokázáno, uplatňovaný systém se pozitivně projevuje v činnosti odborů SPV, poskytovaných službách a spokojenosti jejich členů.

Ačkoliv je v rámci SMK prováděno opakované monitorování spokojenosti členů, počet otázek stávajícího používaného dotazníku bych mírně rozšířil, např. o stížnosti. Navíc bych také zařadil otevřenou otázku, která by umožnila členům vyjádřit svoje připomínky a názory k poskytovaným službám či činnosti ČASPV. Přímou aplikovat metodiku ECSI do tohoto systému nepovažuji za příliš vhodné, neboť opakované využívání uvedené metodiky je vhodné především pro čistě komerční subjekty, protože ne všechny její oblasti, tzn. hypotetické proměnné, jsou důležité a použitelné pro opětovné zjišťování v rámci příspěvkového občanského sdružení. Zároveň u komerčních subjektů je evidentní předpoklad měnících se respondentů na rozdíl od „stále se opakujících“ tazatelů u odborů SPV a tím následně k postupnému zkreslování výsledků.

Přesto by bylo vhodné použít (volně) upravený ECSI dotazník, a to vždy před zaváděním a s jistým odstupem po zavedení systému managementu kvality v těchto na SMK navázaných odborech SPV k získání konkrétních poznatků o „zkvalitnění“ jejich činností.

Je třeba nadále pokračovat v odborném vzdělávání cvičitelů/instruktorů prostřednictvím školení a seminářů atd., neboť jejich odborná kvalifikace je klienty dle výzkumu očekávána. Současně s tím by bylo dobré získat nové (mladé) cvičitele, díky kterým by mohly být rozšířeny počty cvičebních hodin, rozšířeny aktivity a tím pádem získání nových členové. Vím však, že tento krok je velice složitý, neboť asociace nemá dostatek finančních prostředků na jejich ocenění a jedná se převážně o dobrovolnou činnost.

Výsledky tohoto výzkumu mohou být dále využity jak k propagaci a náboru nových členů, tak i jako přínosný podklad pro funkcionáře a cvičitele/instruktory jednotlivých odborů SPV, díky němuž získají celkové povědomí o tom, jak klienti vidí a hodnotí služby i činnost asociace.

POUŽITÉ ZDROJE

1. ANDERSON, E. W.; FORNELL, C. Foundations of the American Customer Satisfaction Index, *Total Quality Management*, 2000. vol. 11, no. 7, p. 869–882. ISSN 0954-4127.
2. ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. R. Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden, *Journal of Marketing*, 1994. vol. 58, no. 3, p. 53–66. ISSN 0022-2429.
3. AUJESKÁ, N. *Kvantifikace spokojenosti zákazníka pomocí indexu ECSI*. Brno, 2012. Bakalářská práce. Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta.
4. BAYOL, M.-P., et al. Use of PLS Path Modelling to estimate the European Consumer Satisfaction Index (ECSI) model, *Statistica Applicata*, 2000. vol. 12, no. 3, p. 361–375. ISSN 1125-1964.
5. BOUČKOVÁ, J., et al. *Marketing*. 1. vydání. Praha: Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
6. BRUHN, M.; GRUND, M. A. Theory, development and implementation of national customer satisfaction indices: the Swiss Index of Customer Satisfaction (SWICS), *Total Quality Management*, 2000. vol. 11, no. 7, p. 1017–1028. ISSN 0954-4127.
7. CRONIN, J. J.; BRADY, M. K.; HULT, G. T. M. Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments, *Journal of Retailing*, 2000, vol. 76, no. 2, p. 193–218. ISSN 0022-4359.
8. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vydání. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
9. ČASPV. *Výroční zpráva 2010*. Praha: Česká asociace Sport pro všechny, 2011. 52 s.
10. ČASPV. *Výroční zpráva 2011*. Praha: Česká asociace Sport pro všechny, 2012. 60 s.
11. ČASPV. *Výroční zpráva 2012 [CD]*. Praha: Česká asociace Sport pro všechny, 2013.
12. ČSN EN ISO 9000:2006. *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Praha: Český normalizační institut, 2006. 64 s. Třídící znak 01 0300.
13. DAŘENA, F. Služba výpočtu CSI pro PEF. In MOTYČKA, A. *Informatika XXI/2008*. Brno: Konvoj, 2008. s. 21–22. ISBN 978-80-7302-151-1.
14. FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.
15. FORET, M.; STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 160 s. ISBN 80-247-0385-8.
16. FORNELL, C. A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, *Journal of Marketing*, 1992. vol. 56, no. 1, p. 6–21. ISSN 0022-2429.

17. FORNELL, C., et al. The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings, *Journal of Marketing*, 1996. vol. 60, no. 4, p. 7–18. ISSN 0022-2429.
18. FOSTER, T. R. V. *Jak získat a udržet zákazníka*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2002. 117 s. ISBN 80-7226-663-2.
19. GFK PRAHA; INCOMA CONSULT. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků: Od teorie k praxi*. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 150 s. ISBN 80-02-01686-6.
20. HAGUE, P. *Průzkum trhu: příprava, výběr metod, provedení, interpretace výsledků*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 80-7226-917-8.
21. CHELLADURAI, P. A classification of sport and physical activity services. *Journal of Sport Management*, 1992. vol. 6, no. 1, p. 38–51. ISSN 0888-4773.
22. CHLEBOVSKÝ, V. *CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
23. JOHNSON, M. D., et al. The evolution and future of national customer satisfaction index models, *Journal of Economic Psychology*, 2001. vol. 22, no. 2, p. 217–245. ISSN 0167-4870.
24. KALINA, J. Certifikát kvality v ČASPV. *Pohyb je život*, 2009a, roč. 13, č. 2, s. 9–10. ISSN 1212-0669.
25. KALINA, J. Od aktivity ke kvalitě v odborech sportu pro všechny. *Pohyb je život*, 2009b, roč. 13, č. 4, s. 4–6. ISSN 1212-0669.
26. KALINA, J. Ověřování kvality v odborech SPV. *Pohyb je život*, 2011, roč. 15, č. 4, s. 4. ISSN 1212-0669.
27. KLIMOŠOVÁ, Z.; HRUBEC, F. *Index spokojenosti zákazníka: Výběr informací pro vývozce a dovozce*. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, 1998. 46 s. ISBN 80-02-01250-X.
28. KOTLER, P., et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
29. KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
30. KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
31. KOZEL, R., et al. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
32. LOŠŤÁKOVÁ, H., et al. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
33. MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

34. MATEIDES, A.; ĎAĎO, J. *Spokojnosť zákazníka a metódy jej merania: 2. diel – Metódy*. 1. vydání. Bratislava: Epos, 2000. 255 s. ISBN 80-8057-224-0.
35. MRKOSOVÁ, K. *Kvantifikace spokojenosti zákazníka cestovních kanceláří*. Brno, 2008. Diplomová práce. Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta.
36. MULLIN, B. J.; HARDY, S.; SUTTON, W. A. *Sport marketing*. 3rd edition. Champaign: Human Kinetics Publishers, 2007, 539 p. ISBN10: 0-7360-6052-9.
37. NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. doplněné vydání. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
38. NENADÁL, J., et al. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 97 s. ISBN 80-02-01672-6.
39. NOVÝ, I.; PETZOLD, J. *(Ne)spokojený zákazník – náš cíl?!*: Jak získat zákazníka špičkovými službami. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 160 s. ISBN 80-247-1321-7.
40. RUDA, T.; AUGUSTOVÁ, M.; ŠÍMA, J. Aplikace metody SERVQUAL pro hodnocení kvality služeb ve sportu. *Česká kinantropologie*, 2012, roč. 16, č. 4, s. 47–54. ISSN 1211-9261.
41. RYGLOVÁ, K.; MACHALOVÁ, J.; VAJČNEROVÁ, I. Specifikace spokojenosti zákazníka v oblasti cestovního ruchu s využitím nástrojů geografických informačních technologií. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 2010. sv. LVIII, č. 6, s. 433–444. ISSN 1211-8516.
42. RYGLOVÁ, K.; STÁVKOVÁ, J.; SKOUMALOVÁ, E. Modifikace a aplikace ECSI na trhu služeb v českém prostředí. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 2005. sv. LIII, č. 3, s. 185–193. ISSN 1211-8516.
43. SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. *Nákupní chování*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2004. 633 s. ISBN 80-251-0094-4.
44. ŠEDÁ, L. *Analýza spokojenosti zákazníka u vybraných dopravních společností*. Brno, 2008. Diplomová práce. Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta.
45. ŠÍMA, J. Klasifikace tělovýchovných a sportovních služeb – aplikace pro sportovní management. In: *Konference Management a marketing sportu a cestovního ruchu v Ústí nad Labem*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2009. s. 170–176. ISBN 978-80-7043-801-5.
46. TEMPÍR, M. 20 let České asociace Sport pro všechny. *Pohyb je život*, 2012, roč. 16, č. 1, s. 4–5. ISSN 1212-0669.
47. TEMPÍR, M., et al. *20 let České asociace Sport pro všechny*. Praha: Česká asociace Sport pro všechny, 2013. 32 s.

48. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Internetové zdroje:

49. ČASPV. *Česká asociace Sport pro všechny* [online]. c2009 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: <http://www.caspv.cz/>
50. FONTENOTOVÁ, G.; HENKEOVÁ, L.; CARSON, K. Jednejte ke spokojenosti zákazníka. *Svět Kvality* [online]. 2006, roč. 06, č. 1, s. 34–40 [cit. 2013-05-20]. Dostupné z: http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf
51. SIMOVÁ, J. *Koncepce a atributy hodnoty zákazníka v oblasti služeb* [online]. c2007. [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://www.mandk.cz/view.php?cislocclanku=2007100019>
52. *Spokojenost zákazníka - index spokojenosti zákazníka* [online]. c2009 [cit. 2013-06-09]. Dostupné z: <http://www.spokojenost-online.cz/index-spokojenosti-zakaznika.html>
53. www.servqual.estranky.cz - *Co je to SERVQUAL?* [online]. c2007 [cit. 2013-05-27]. Dostupné z: <http://www.servqual.estranky.cz/clanky/whatis.html>
54. YANG, X.; TIAN, P.; ZHANG, Z. A Comparative Study on Several National Customer Satisfaction Indices (CSI). In: *4th Asia Academy of Management Conference, Shanghai, 16.–18. December 2004* [online]. [cit. 2013-06-05]. Dostupné z: http://jgxy.usx.edu.cn/DAOM/114_XiaomingYang.pdf
55. *Základní informace pro odbory SPV* [online]. [cit. 2013-05-08]. Dostupné z: <http://www.caspv.cz/download/sites/smk-zakl-informace-web-466.doc>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Monitorování spokojenosti člena v rámci SMK

Příloha č. 2: Dotazník pro zástupce ČASPV

Příloha č. 3: Dotazník pro klienty ČASPV

Příloha č. 4: Ohodnocení významnosti měřitelných proměnných zástupci ČASPV

Příloha č. 5: Kompletní výsledky dotazníkového šetření odborů SPV navázaných na SMK

Příloha č. 6: Kompletní výsledky dotazníkového šetření odborů SPV nenavázaných na SMK

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

- Obr. 1 KANO model spokojenosti zákazníků
- Obr. 2 GAP model
- Obr. 3 Model Švédského barometru spokojenosti zákazníka (SCSB)
- Obr. 4 Model Amerického indexu spokojenosti zákazníka (ACSI)
- Obr. 5 Pilotní model Švýcarského indexu spokojenosti zákazníka (SWICS)
- Obr. 6 Model Evropského indexu spokojenosti zákazníka (EC SI)
- Obr. 7 Logo České asociace Sport pro všechny, o.s.
- Obr. 8 Celkový postup k získání „Certifikátu kvality“

Seznam tabulek

- Tab. 1 Zadané váhy a statistické charakteristiky měřitelných proměnných Image
- Tab. 2 Zadané váhy a statistické charakteristiky měřitelných proměnných Očekávání
- Tab. 3 Zadané váhy a statistické charakteristiky měřitelných proměnných Vnímané kvality
- Tab. 4 Zadané váhy a statistické charakteristiky měřitelných proměnných Vnímané hodnoty
- Tab. 5 Zadané váhy a statistické charakteristiky měřitelných proměnných Spokojenosti zákazníka
- Tab. 6 Zadané váhy a statistické charakteristiky měřitelných proměnných Stížností zákazníka
- Tab. 7 Zadané váhy a statistické charakteristiky měřitelných proměnných Loajality zákazníka
- Tab. 8 Výpočet Evropského indexu spokojenosti zákazníka – odbory SPV navázané na SMK
- Tab. 9 Výpočet Evropského indexu spokojenosti zákazníka – odbory SPV nenavázané na SMK
- Tab. 10 Pořadí hypotetických proměnných u vymezených odborů SPV
- Tab. 11 Výpočet indexu EC SI pomocí vypočtených vah – odbory SPV navázané na SMK
- Tab. 12 Výpočet indexu EC SI pomocí vypočtených vah – odbory SPV nenavázané na SMK
- Tab. 13 Výpočet Evropského indexu spokojenosti zákazníka ČASPV

Seznam grafů

- Graf 1 Počet členů ČASPV dle kategorií
- Graf 2 Vývoj členské základny ČASPV v letech 2005 – 2012
- Graf 3 Pohlaví respondentů – odbory SPV navázané na SMK
- Graf 4 Pohlaví respondentů – odbory SPV nenavázané na SMK

- Graf 5 Věk respondentů – odbory SPV navázané na SMK
- Graf 6 Věk respondentů – odbory SPV nenavázané na SMK
- Graf 7 Vzdělání respondentů – odbory SPV navázané na SMK
- Graf 8 Vzdělání respondentů – odbory SPV nenavázané na SMK
- Graf 9 Ekonomická aktivita respondentů – odbory SPV navázané na SMK
- Graf 10 Ekonomická aktivita respondentů – odbory SPV nenavázané na SMK
- Graf 11 Členství respondentů v Krajských asociacích Sport pro všechny – odbory SPV navázané na SMK
- Graf 12 Členství respondentů v Krajských asociacích Sport pro všechny – odbory SPV nenavázané na SMK
- Graf 13 Průměrné hodnoty měřitelných proměnných Image
- Graf 14 Průměrné hodnoty měřitelných proměnných Očekávání
- Graf 15 Průměrné hodnoty měřitelných proměnných Vnímané kvality
- Graf 16 Průměrné hodnoty měřitelných proměnných Vnímané hodnoty
- Graf 17 Průměrné hodnoty měřitelných proměnných Spokojenosti zákazníka
- Graf 18 Průměrné hodnoty měřitelných proměnných Stížností zákazníka
- Graf 19 Průměrné hodnoty měřitelných proměnných Loajality zákazníka
- Graf 20 Evropský index spokojenosti zákazníka – odbory SPV navázané na SMK
- Graf 21 Evropský index spokojenosti zákazníka – odbory SPV nenavázané na SMK
- Graf 22 Porovnání Evropského indexu spokojenosti zákazníka vymezených skupin
- Graf 23 Porovnání možností zadání vah u indexu ECSI – odbory SPV navázané na SMK
- Graf 24 Porovnání možností zadání vah u indexu ECSI – odbory SPV nenavázané na SMK
- Graf 25 Evropský index spokojenosti zákazníka ČASPV
- Graf 26 Porovnání hodnot indexů ECSI mezi odlišnými odvětvími